

Vägen till Egenmakt

En handbok om användarinvolvering inom utformning och leverans av sociala tjänster



Impressum

HUVUDPARTNER

Diakonisches Werk Schleswig-Holstein
Landesverband der Inneren Mission e.V
Kanalufer 48
24768 Rendsburg
Telefon: 04331-593-0
Fax: 04331-593-244
info@diakonie-sh.de

PROJEKTKOORDINATOR

Doris Scheer, scheer@diakonie-sh.de

PROJEKTKOMMUNIKATION

REM Consult, Hamburg
[Hauke Siemen, sempre@rem-consult.eu](mailto:Hauke.Siemen@rem-consult.eu)

REDAKTÖRER

Anna Berlina, Gustaf Norlén (Nordregio)

MEDARBETARE

Doris Scheer, Gundi Schrötter Johannsen,
Hauke Siemen, Anna Broka, Helen Nilsson,
Kati Turtiainen, Martin Urdze, Monika Neht,
Susanne Jungerstam, Martina Sievertsen och
Merle Krigul.

GRAFISK FORMGIVNING

Lynn Grevenitz, kulturkonsulat.com

Ikoner: © fontawesome.com & © freepik.com
Omslagsbilder (ccw.): © Margrethe Cæsar Bjerg,
© Kathrin Harms – Laif, © Nathan Anderson –
unsplash.com, © Ann-Britt Pada

Projektets varaktighet: Mars 2016 – februari 2019

SEMPRE-projektet finansierades delvis av Europeiska unionen (Europeiska Regionala Utvecklingsfonden) under Östersjöprogrammet 2014–2020.

Projektet stöddes också av Tysklands Federala Ministerium för Transport och Digital Infrastruktur under Federala Programmet för Transnationellt Samarbete



Innehållet i denna handbok speglar författarens/partnerns synpunkter. EU-kommissionen och Förvaltningsmyndigheten/Gemensamma Sekretariatet ansvarar inte för någon eventuell användning av informationen som står däri.
Alla bilder är skyddade av upphovsrätten och tillhör sina respektive ägare.

Innehållsförteckning

Välkommen att Utforska	4
01 VAD HANDLAR DENNA HANDBOK OM?.....	6
Vad har du för nytta av den?	6
Hur kom denna handbok till?	7
Behöver du någon tidigare kunskap?	7
02 VAD HANDLAR EGENMAKT OCH SERVICEANVÄNDARINVOLVERING EENTLIGEN OM? ...	8
Vi återbekantar oss med Begreppet Egenmakt.....	8
Vems kunskap värdesätts?	9
Tjänste användarinvolvering i innovation inom sociala tjänster	10
Olika nivåer av egenmakt	11
Individuell Egenmakt	11
Grupper och Egenmakt	11
Organisationer och Egenmakt	11
Samhället och Egenmakt	13
Egenmakt: en öppen förändringsprocess.....	14
Egenmakt inom SEMPRE	14
03 SEMPRE-PROJEKTETS LOGIK	16
Tjänsteutvecklingsprocessen inom SEMPRE-projektet.....	16
Att involvera intressenter genom Lokala Egenmaktsnätverk (LEN).....	20
04 VERKTYG FÖR ATT STÄRKA EGENMAKT.....	22
(i) Verktyg för behovsbedömning.....	24
(ii) Verktyg för tjänsteutformning.....	36
Att engagera serviceanvändare i behovsbedömning och tjänsteutformning: tips för att lyckas	44
05 HUR KAN SOCIALTJÄNSTELEVERANTÖRER STÖDJA ANVÄNDARINITIATIV OCH SOCIALA FÖRETAG?	45
Främja inlärnings- och utbildningsaktiviteter.....	45
Uppmuntra skapandet av ett socialt nätverk	46
Nå ut till externa intressenter	49
Var kreativ och strategisk när du ska hitta finansiering	50
Främja mentorskap	52
Utnyttja media och kommunikation.....	53
Studiebesök	54
Kontrollera och utvärdera	54
06 AVSLUTANDE KOMMENTARER	55
REFERENSER.....	56
Flera SEMPRE-publikationer	58
SEMPRE-partnerskapet	58



VÄLKOMMEN ATT UTFORSKA

Bästa läsare,

Välkommen till *Vägen mot Egenmakt*, en handbok som tar dig på en resa genom de olika faserna inom det aktiva arbetet för att uppnå *egenmakt*.

Denna handbok framställdes av partnererna inom projektet för "Social Egenmakt på Landsbygden" (SEMPRE) som finansierades av EU och för vilka *egenmakt* är en filosofi - ett inspirerande ramverk för att arbeta med serviceanvändarna, leverantörer av sociala tjänster, intressenter och beslutsfattare. Konceptet *egenmakt* är nära förknippat med deltagande, ägarskap, igenkännande, delande och demokratisering, värden som ligger i centrum för SEMPRE-partnernas arbete via mikroprojekt, nätverksarbete och förespråkande.

Att inleda, planera och leverera tjänster *med* och inte *för* serviceanvändarna, vilket är SEMPRE:s metod, är ett innovativt tillvägagångssätt för att förbättra tjänster och att möta tjänstebehov som inte är mötta. serviceanvändarnas kunskap och erfarenhet är en mycket värdefull tillgång som är akut nödvändig om vi vill att tjänster ska vara tillgängliga, åtkomliga, överkomliga, hållbara och av god kvalitet - den sortens tjänster vi själva skulle önska om vi själva hade behov av hjälp, vare sig vi bor på landsbygden eller i en stad.

Därutöver så kan vi genom att arbeta *med* och inte *för* serviceanvändarna rikta oss till alla som arbetar inom leverans av sociala tjänster, inte bara för att det hjälper oss med vår strävan att leverera bättre, mera målinriktade sociala tjänster, men även för att det för oss närmare ett mera allomfattande samhälle.

Som huvudpartner för SEMPRE-projektet har jag hedern och privilegiet att inbjuda er alla att utforska projektets utfall - den organisatoriska vägkartan, SEMPRE:s guidebok för utbildning inom egenmakt, broschyren som visar våra mikroprojekt och policyrekommendationerna. Dessa publikationer understryker komplexiteten och utmaningarna som vi står inför när vi arbetar med *egenmakt* men ännu viktigare skildrar de den höga nivån av engagemang, kreativitet och inspiration som blir tillgänglig när vi är öppna för *egenmakt* som en arbetsprincip.

Jag hoppas att du genom att arbeta med denna handbok och utforska SEMPRE:s produkter blir stimulerad och motiverad i ditt arbete på samma sätt som vårt eget arbete har stimulerats och motiverats genom att engagera oss inom *egenmakt*.

Heiko Naß
Landespastor Chef för
Schleswig-Holsteins
Diakoni

Med vänlig hälsning,
Heiko Naß





01

Vad handlar denna handbok om?

Denna handbok presenterar verktyg och metoder för att göra leveransen av tjänster innovativ och involvera serviceanvändarna i processen. Detta baseras på begreppet **egenmakt** - att ge människor, särskilt dem som tillhör utsatta grupper, mera inflytande över sin framtid och att förbättra deras förmåga att involvera sig i processen för social förnyelse.

Denna handbok beskriver när och hur särskilda verktyg för egenmakt kan användas, med stöd av praktiska exempel från SEMPRES projektets partners runt Östersjöregionen. Projektet baserades på en hypotes om att aktivt involvera användare i tjänsteinnovation leder till mera skräddarsydda och hållbara sociala tjänster, särskilt på landsbygden.

Den första delen av handboken förklarar begreppet egenmakt och serviceanvändarinvolvering i utformande och leverans av sociala tjänster och är avsedd som bakgrundsinformation.

Detta följs av ett kapitel som beskriver projektlogiken som SEMPRES har arbetat med och som kan fungera som en modell för att utforma framgångsrika tjänster. Huvuddelen av handboken beskriver de olika verktygen för behovsbedömning och tjänsteutformning som leverantörer av sociala tjänster och socialarbetare kan använda för att engagera användare i att utforma, utveckla och leverera en ny eller förbättrad social tjänst. Slutligen presenteras de övergripande rekommendationerna för hur socialtjänsteleverantörer kan stöda användarinitiativ och sociala företag.

VAD HAR DU FÖR NYTTA AV DEN?

Denna handbok riktar sig till leverantörer av sociala tjänster och socialarbetare som:

- skulle vilja utveckla nya, eller förbättra befintliga sociala tjänster genom aktiv involvering av serviceanvändare
- redan har ett fungerande projekt/en fungerande tjänst och söker tips om hur de vidare kan utveckla eller konsolidera lösningen genom att aktivt engagera serviceanvändare
- skulle vilja ha mera information om fördelarna och utmaningarna inom serviceanvändarinvolvering och egenmakt.

Handboken tillhandahåller nyttiga instrument för att engagera serviceanvändare inom olika stadier för att utveckla en social tjänst, från att identifiera deras behov till att utforma, utveckla, implementera och skala upp den sociala tjänsten. Handboken är därför relevant för tjänsteleverantörer som är inom olika faser av tjänsteutvecklingsprocessen. SEMPRES föreslår inte att samma tillvägagångssätt skulle passa alla, utan understryker valen som har gjorts av SEMPRES projektets partners. Till skillnad från en

bok eller en rapport så behöver handboken inte läsas från början till slut. Snarare fungerar den som ett referensdokument som du kan vända dig till för att få svar på specifika frågor.

Då budgetnedskärningar och brist på kunnig arbetskraft blir mera och mera akuta utmaningar för offentliga, privata och kommunala tjänsteleverantörer blir det allt svårare att uppehålla en infrastruktur för sociala tjänster som håller en hög kvalitet. Att involvera serviceanvändarna i tjänsteinnovation och till och med hjälpa vissa av dem att bli sociala entreprenörer kunde lätta på en del av detta tryck och tillhandahålla socialarbetare med nya perspektiv och möjligheter i deras dagliga arbete.

HUR KOM DENNA HANDBOK TILL?

Denna handbok är en av utfallen av SEMPRE-projektet¹ som finansierades av Östersjöprogrammet 2014-2020. SEMPRE förespråkar serviceanvändarinvolvering (d.v.s. involvering av missgynnade grupper som ensamstående föräldrar och invandrare i utvecklingen och leveransen av sociala tjänster) som en oumbärlig beståndsdel i tjänsteinnovation. Genom att ge serviceanvändarna egenmakt för att delta i tjänsteutformning och leverans strävar projektet efter att förbättra infrastrukturen för sociala tjänster på landsbygden medan den samtidigt förbättrar de rörda gruppernas förmåga att påverka både samhället och sina egna liv. Även om projektets huvudfokus har varit på landsbygden - där demografiska utmaningar och strukturella brister gör det speciellt svårt att leverera tjänster av hög kvalitet så kan projektets rön appliceras i ett bredare geografiskt sammanhang.

Lärdomarna och rekommendationerna som presenteras i denna handbok baseras på kunskap och upplevelser som utvecklats av SEMPRE-projektpartnerna inklusive diakonala center, civila samhällsorganisationer, föreningar och universitet.

De valda metoderna för egenmakt anpassades enligt möjligheterna och behoven för den relevanta serviceanvändargruppen i SEMPRE projektet. Tjänste användarinvolveringen har varierat betydligt beroende på gruppens egenskaper, som vilka kvalifikationer de besitter, tillgänglig tid, hälsotillstånd och språkkunskaper. Detta har två viktiga konsekvenser för denna handbok. Å ena sidan var det varken möjligt eller önskvärt att leverera en och samma lösning för alla som fungerar för alla användargrupper i alla regioner. Å andra sidan innehåller denna handbok en uppsjö perspektiv och erfarenheter som har uppnåtts genom att arbeta med diverse användargrupper i de mycket mångfaldiga socio-ekonomiska mil-

jöerna i olika EU-medlemsstater i Östersjöregionen. Denna handbok ska därför inte tolkas som en samling planer utan som inspiration för sociala arbetare och tjänsteleverantörer för att överväga verktyg och metoder de kanske inte har använt tidigare.

BEHÖVER DU NÅGON TIDIGARE KUNSKAP?

Nej, men du ska vara öppen för att lära dig, experimentera och arbeta med användarinvolvering på ett egenmaksfrämjande sätt.

Socialtjänster är tjänster som tillhandahålls av samhället för människor som är särskilt utsatta eller som upplever

svårigheter. Tjänsterna omfattar områden som individ- och familjeomsorg, stöd för personer med funktionsnedsättningar, äldreomsorg, och stöd för invandrare, före detta brottslingar och arbetslösa för att nämna några få. Socialtjänster kan tillhandahållas som offentliga, privata och civilsamhällsinitiativ. Tjänsterna kan utgöra kortsiktiga och långsiktiga aktiviteter.

Innovation inom sociala tjänster

är utvecklandet av nya eller förbättrade offentliga tjänster för att adressera sociala behov (t.ex. ökad användarvänlighet och effektivitet). Det innebär ofta nya eller förbättrade sätt att utforma och leverera tjänster genom till exempel: större involvering av serviceanvändarna; ökad egenmakt hos serviceanvändarna genom mer information, kunskap, erkännande och mer rätt att göra sin röst hörd; transformerade sociala och maktrelationer bland tjänsteleverantörer och användare, och så vidare (Lindberg, 2018).

Serviceanvändaren är någon som använder en social tjänst. I SEMPRE-projektet finns ensamstående föräldrar, familjer med låga inkomster eller barn med särskilda behov, äldre vuxna, personer med funktionsnedsättningar, missanpassade ungdomar, personer med beroende, före detta brottslingar och långtidsarbetslösa, liksom (unga) flyktingar, asylsökande och invandrare.

02

Vad handlar egenmakt och serviceanvändarinvolvering egentligen om?

VI ÅTERBEKANTAR OSS MED BEGREPPET EGENMAKT

RÖTTER OCH EFFEKT

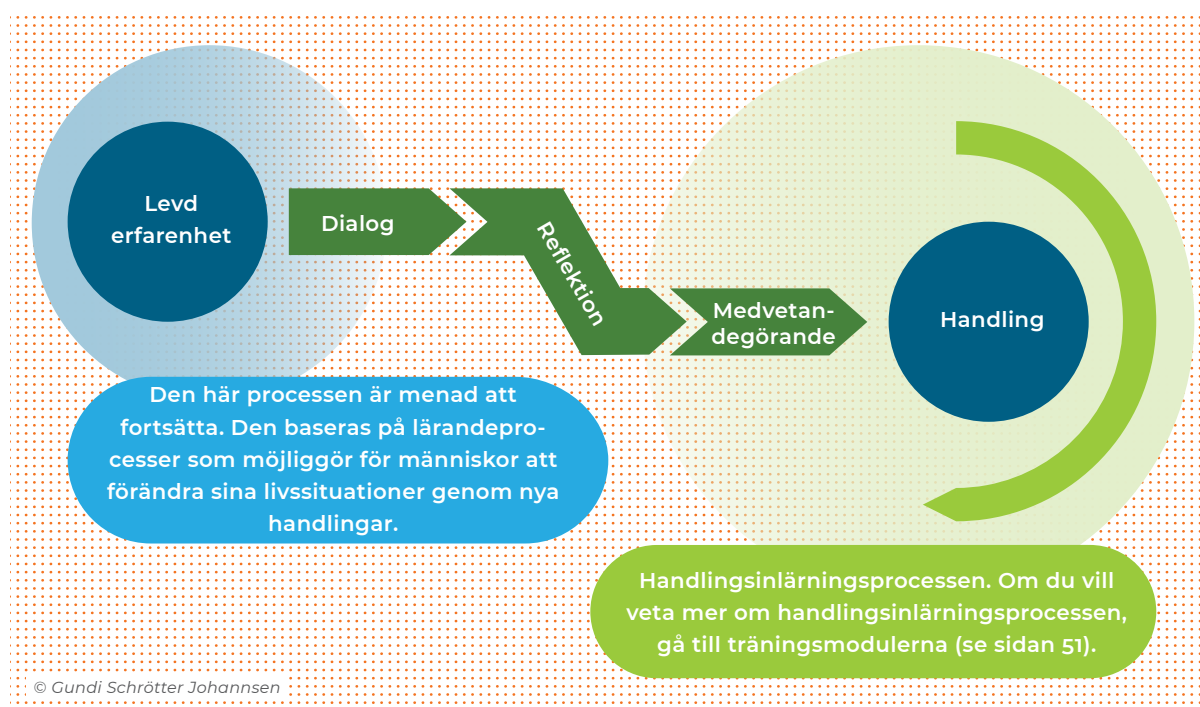
Konceptet egenmakt har huvudsakligen rötter i sociala rörelser såsom medborgarrättsrörelser i USA på 1950-talet, kampanjer drivna av personer med funktionsnedsättningar och samhällsbaserad utveckling (Beresford, 2016; Herriger, 2014).

Dessa rörelser lånar från Paulo Freire, en brasiliansk utbildningsteoretiker, och hans reflektioner kring "de förtrycktas pedagogik", och hans upplevda er-

farenheter, som baseras på hans arbete med jordlösa bönder och små lantbruk i Latinamerika (Freire, 2000).

De avgörande elementen i hans koncept är dialog, reflektion, medvetenhet och handling. Dessa element interagerar med varandra genom att de bygger en kontinuerlig transformationsloop (figur 1).

Fig. 1 Egenmaktens transformationscykel.



För Freire är det avgörande att människor förstår sin egen livsrealitet och engagerar sig i den på ett kritiskt sätt. Under processen då detta sker, (åter)upptäcker och upplever de sin egen kreativitet och makt genom att använda sina egna ord för att benämna världen

och återta rätten att göra det. Detta medvetande är handlingsdrivande och förändrande. "Att existera på en mänsklig nivå är att namnge världen, att förändra den. [...] Människor är inte skapade utifrån tystnad, utan utifrån ord, arbete, handlingsreflektion" (Freire,

2000: 88; *author's italics*). Detta namngivande av världen är en "skapandehandling" för Freire (s. 89) och "verklig reflektion" fokuserar "på människor i deras förhållande till världen" (s. 81). Freires reflektioner drar vår uppmärksamhet till SEMPRES utgångspunkter, varav en är att skapa möjligheter till dialog med och bland serviceanvändare om deras konkreta livssituationer, och omvandla sociala tjänster som ett resultat av dessa reflektiva processer.

För vuxenutbildaren Stephen D. Brookfield, är målet med kritiskt tänkande att identifiera och utmana våra grundläggande hypoteser, vilka är "...de idéer som tas för givna, tro på sunt förnuft och självbevisade tumregler som informerar våra tankar och handlingar" (Mezirow, 1990: 177). Den kritiska reflektionen av dessa antaganden har i SEMPRES-projektet stöttats av utbildningskurser baserade på handling-sinlärning. För ytterligare information om kritisk reflektion och handlingsinlärning, se SEMPRES Guidebook for Empowerment Training.

Paulo Freires bok publicerades första gången 1968 och har samma relevans även idag. Egenmakt är ett multidisciplinärt, gränsbrytande, internationellt koncept och kan finnas i olika slags diskurser. Norbert Herriger, en tysk sociolog som har ett starkt fokus på egenmakt, definierar till exempel "egenmakt" som uppmuntrande processer av självtablering när människor som befinner sig i situationer av misär, missgynnande eller socialt utanförskap börjar ta i tu med och besluta kring sina egna problem (Herriger, 2014). Peter Beresford, en brittisk forskare och expert på medborgardeltagande och socialpolitik, argumenterar att egenmaktstärkande processer



Medvetandegörande–

eller att utveckla medvetandet – är en dialogprocess genom vilken människor blir medvetna om sina

livssituationer och källorna till deras minskade egenmakt. För Freire är själva dialogen en kooperativ aktivitet, vilket innebär att människor arbetar med varandra på ett respektfullt sätt för att förändra eller omvandla sin verklighet. I SEMPRES har vi till exempel utvecklad processen för medvetandegörande med behovsbedömningsverktyg, och vi observerar önskan att påverka livsrealiteter i mikroprojekt, som adresserar specifika behov hos serviceanvändarna.

måste ha målet "omfördelning av makt och kontroll" (Beresford, 2012: 26). Enligt Mark A. Zimmerman, en amerikansk psykolog, antyder konceptuella reflektioner angående egenmakt att "gemensamt deltagande för att uppnå mål, ansträngningar för att få tillgång till resurser, och viss kritisk förståelse för den socio-politiska miljön är grundläggande komponenter i begreppet" (Zimmerman, 2000: 44). Detta innefattar människors rätt att uttrycka sina egna åsikter, önsknings- och förväntningar och att göra dem hörda och ge dem vikt i offentliga politiska processer (Otto et al., 2010: 159–160).

VEMS KUNSKAP VÄRDESÄTTS?

Denna särskilda utmaning, som framhävs av Otto et al. (2010), berör frågan om den legitima och värdesatta kunskapen och expertisens natur. Fram till 1970-/1980-talen var det positivistiska forskningsparadigmet mer eller mindre outmanat. Enbart under de senaste årtiondena har kvalitativa forskningsmetoder inkluderats inom de erkända tillvägagångssätten, och på senare tid har deltagande och användardriven forskning fått högre acceptans (e.g. Denzin and Lincoln, 2013: 1–42; Norvoll, 2013: 13–36). Denna förändring inom forskningsmetoderna innebär inte att positivistparadigmet blivit

förkastat, utan indikerar att olika kunskapsvägar börjar influera forskningsagendorna. Olika typer av kunskap omvärderas, och "en växande samling av Feministisk, Svart, "Queer", Funktionsnedsättnings- och "Mad Studies"-litteratur utforskar signifikansen av subjektiv och ståndpunktskunskap" (Beresford & Carr, 2018: 8).

Experimentell kunskap har inte bara gjort entré i den akademiska diskursen utan spelar även en viktig roll i dagens tjänsteutformning och leverans. Denna utveckling åtföljs av serviceanvändarnas perspektiv, då de är direkt involverade och på den mottagande

sidan av tjänsterna. "serviceanvändarnas kunskap och erfarenhet och deras organisationer spelar sannolikt en hjälpfull roll i att stödja bättre integrerade och samordnade åtgärder inom omsorgstjänster" (Beresford, 2017: 68). Den nya diskursen gällande vad som kan definieras som värdefull kunskap är också en nyckelpunkt i forskningen inom rehabiliteringsarbete och välkänd inom det psykiatriska området, särskilt i relation till återhämtningsprocesser.

I relation till återhämtning och egenmakt ska olika former av kunskap – evidensbaserad, praktikbaserad och erfarenhetsbaserad kunskap – samarbeta för att skapa den bästa tjänsten som möter konkreta användarbehov.

TJÄNSTE ANVÄNDARINVOLVERING I INNOVATION INOM SOCIALA TJÄNSTER

Samhälls- och demografiska utmaningar, förvärrade av välfärdsnedskärningar, har drivit leverantörer av sociala tjänster (offentliga myndigheter, välfärd-organisationer, icke-statliga organisationer eller sociala företag) till att omvärdera sin situation och sina strategier inför framtiden; om de inte gjorde det, skulle leveransen av sociala tjänster, särskilt i landsbygds- och avlägsna områden, inte vara hållbara i det långa loppet (Copus et al., 2017). Att adressera dessa utmaningar kräver innovativa tillvägagångssätt för hållbara och förbättrade välfärdstjänster, vad gäller både lösningar för att adressera utmaningarna och processen för att adressera dem (t.ex. de nya sätten att involvera berörda aktörer) (Lindberg, 2018).

Användarinvolvering i tjänsteutformningsprocessen har förespråkats brett som ett centralt förhållningssätt i det sociala tjänsteinnovationsparadigmet, för dess potential att spela en nyckelroll för att man ska kunna anpassa sig på ett snabbare och mer flexibelt sätt till växande krav och göra sociala tjänster mer effektiva, inkluderande och hållbara (Copus et al., 2017).

Det finns två perspektiv på användarinvolvering. Det första stöds av New Public Management, som

betonar effektivitet och kostnadseffektivitet. Enligt detta resonemang är serviceanvändare kunder i den offentliga sektorn, som följer den valda marknadslogiken men utan nödvändiga mekanismer för uppföljning, kontroll och beslutsfattande gällande resurser, utformning och leverans. Det andra har en stark demografisk/medborgarorientering med mål att utplåna/minska utanförskap och förtryck och att omfördela makt (Beresford, 2016).

Å ena sidan, genom att utforma tjänster och lösningar med serviceanvändarna och inte för dem kan man förvänta sig bättre resultat, inklusive förbättrade resultat för serviceanvändarna, förbättrad utformning och ökad ansvarsskyldighet, ägarskap och hållbarhet i lösningarna, ökad effektivitet i tjänsterna och i användning av resurser, potentiellt lägre kostnader för tillhandahållandet av tjänster och/eller förbättrad förmåga för att möta serviceanvändarnas behov. Å andra sidan, betraktas aktivt användarinvolvering i tjänsteutformning som viktigt i processen att identifiera och adressera ouppfyllda behov som bidrar till att öka deras förmåga att påverka både samhället och sina egna liv (Lindberg, 2018).



OLIKA NIVÅER PÅ EGENMAKT

INDIVIDUELL EGENMAKT

Egenmakt på individnivå betraktas som att förstå sin identitet. Målet är att ändra en negativ självuppfattning baserat på erfarenheter av förtryck, maktlöshet och inlärld hjälplöshet till en mer positiv och resursrik självuppfattning. Med hänvisning till Michel Foucault (1986), kan individuell egenmakt ses som en konflikt mellan "bilden jag har av mig själv" och "bilden andra har av mig". Denna nivå innehåller individers rätt att namnge sin egen verklighet och besluta och göra vad de vill med sina liv. Syftet är att individer ska (åter)ta makten över sina egna liv. Zimmerman ser individuell egenmakt som en psykologisk egenmakt som "inkluderar att tro på någons kompetens, anstränga sig för att få kontroll över och förståelse för den sociopolitiska miljön" (Zimmerman, 2000: 46).

GRUPPER OCH EGENMAKT

Egenmakt på gruppnivå ses som en stärkande egenmakt. Genom att gå med i en grupp har individer möjligheten att dela sina erfarenheter med andra som befinner sig i samma eller en liknande situation. Egenmakten här kan identifieras på flera nivåer: när du delar med dig av dina problem och behov med andra, blir den personliga, individuella aspekten på vissa plan offentliga; medlemmar i gruppen kan hjälpa varandra med gemensamt stöd; och gruppen kan vara hjälpsam i att förhindra att problemlösning och lösningar beslutas av tjänsteleverantörer istället för människorna som är involverade.

Vid arbete med egenmakt är gruppens mål för deltagarna som delar samma förhållanden, att uppleva det faktum att gemensamma handlingar kan skapa

förändring (Lundemark Andersen et al., 2000: 110).

Det finns ett antal nödvändiga kompetenser som behöver utvecklas vid arbete med gruppegenmakt. Gruppmedlemmarna måste utveckla färdigheter för att gå med i en grupprelation, för att utveckla gruppdialektiken och skapa och stärka sociala stödnätverk.

ORGANISATIONER OCH EGENMAKT

Organisationer är en viktig faktor i vårt vardagsliv. De utgör ramarna i vår livsvärld (utbildning, hälsa, arbete, osv.) och i det moderna samhället anses de ofta som instrument för att lösa problem (Pohlmann, 2016: 13). Tillhandahållande av sociala tjänster är nära förknippat med organisationer, som vanligtvis har som syfte leverera dessa. Ekonomisk press och nya ledningsidéer kring centralisering, uppskalning och tillväxt, har påverkat leverantörer av sociala tjänster, vilket ofta leder till att de blir enhetliga med strikta hierarkier och handlingsförlamade enheter för personal och serviceanvändare.

Varje organisation är "unik med sin egen kultur, miljö och nät av levande individer" (McMillan in Beresford, 2016: 340). Organisatoriska kulturer och deras värden formar trossystem som ger mening åt arbetet som levereras av personal och tjänsterna som tas emot av användarna. Dessa trossystem stöder socialt accepterade, självklara koncept av "användare" som ofta är kostnadsinriktade och manifesterar handlingsförlamade styren. Sådana organisatoriska trossystem har utvecklats under många år och skapar identiteten och beteendet hos personal och användare, och är därför väldigt svåra att ändra.

Men miljötryck (demografiskt, ekonomiskt, politiskt,



osv.), självmedvetna användare och ett växande antal användardrivna organisationer understryker behovet av en förändring. Ett förändringselement kan ses i samarbetet mellan tjänsteleverantörerna och användarna. Att väva in användarinvolvering, erfarenhet och kunskap i tjänsteutformning och tjänsteleverans kräver att personal och ledning engagerar sig i kritisk reflektion för att skapa deltagande och egenmaktsfrämjande organisatoriska strukturer. Serviceanvändarna uttrycker inte enbart kritik mot existerande organisatoriska förhållanden utan erbjuder även sina lösningar för att övervinna barriärerna genom samsarbetsansatser. Samarbete förändrar rollen och perspektiven hos personal och ledning, och berikar snarare än förminskar deras professionella identitet. Med stöd av "experter med erfarenhet", utökar leverantören av sociala tjänster sin uppgiftsportfölj (genom att bli facilitatorer mentorer, stödjare, bl.a.) och förvärvar nya eller fördjupar existerande kompetenser (kommunikation, nätverkande, samarbete, kritisk reflektion). För att främja personalens egenmakt behöver organisationen förnyas: egenmakt behöver byggas in i strukturer, processer och praktiskt arbete (Laloux, 2015: 139; Theunissen, 2009: 96). T.ex måste organisationer, inklusive tjänsteleverantörer, omorganisera sitt arbetsflöde, omfördela sina resurser, skapa utrymmen för kritisk reflektion och dialog, initiera utredningsgrupper och tänka om kring beslutsfattandeprocesser (Reason & McArdel in Cummings, 2008: 123–135).

Makt, som normalt är förknippat med hierarkier och ledning, blir därmed mindre relevant eller överflödig. För Theunissen är egenmakt professionell praxis som är beredd att ge upp dess traditionella hierarkiska och förmyndaraktiga dimensioner på arbete för processer med förhandlingar och diskussioner, gemensamma utredningar och upptäckter (Theunissen, 2009: 29). Uppfattningen om att professionell expertis är den enda viktiga kunskapen och det enda som leder till det rätta sättet att utforma och leverera tjänster blir förlegad. I sina reflektioner tvivlade Beresford (2016: 347) och Laloux (2015) på att socialt arbete med egenmakt verkligen kan utvecklas i traditionellt organiserade organisationsformat. De argumenterar för mer mångfald i organisationsformer, vilket kan leda till en tillväxt av organisationer med egenmakt eller som är egenmaktsfrämjande.

SAMHÄLLE OCH EGENMAKT

Att skapa förändring är ett av målen med egenmakt, och om förändringen ska vara hållbar, måste människorna vara delaktiga. Detta antagande är inte bara

relaterat till den personliga nivån utan även till de övriga tre nivåerna (grupp, organisation och samhälle) som vi tittar på i den här handboken. Personliga, grupp-, organisations- och samhällsnivåerna interagerar, och på den samhälleliga nivån adresserar egenmakt bredare strukturella och politiska dimensioner. "Det personliga är politiskt" var en slogan inom kvinnorörelsen under 1960- och 1970-talen, och dess relevans visar sig fortfarande i socialpolitisk planering, vilken ofta är blind eller oemottaglig för människors behov. Att ge röst åt användarnas behov och personliga ärenden, och engagera sig i dem, är en process som användardrivna organisationer lyfter till de offentliga och politiska arenorna. Detta "offentliggörande" (till exempel personer med fysiska funktionsnedsättningar som blockerar ingången till offentliga byggnader, såsom lokala myndighetskontor, eftersom de saknar ramper för rullstolar) illustrerar det ömsesidiga beroendet inom personliga och politiska sfärer.

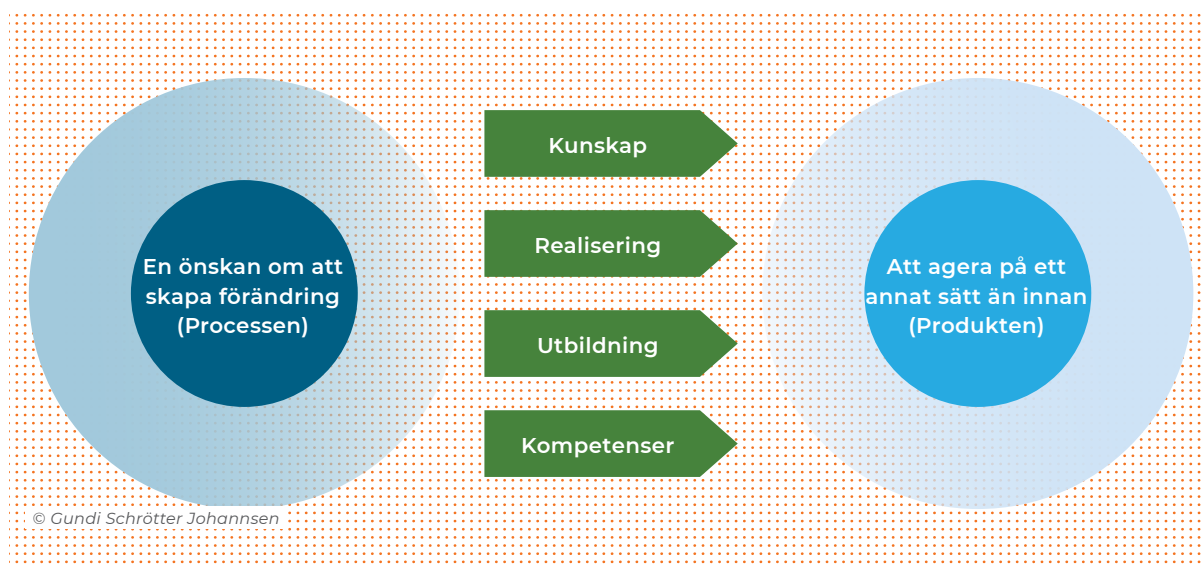
För Storbritannien hävdar Beresford att "den sociala integreringspolitiken fortfarande är frekvent administrativ i sin natur, med politisk utveckling och lagstiftning, och formulerar dem i sin egen 'expert'-teoretisering, där de erbjuder sina egna recept på lösning" (Beresford, 2016: 359). Denna observation går att tillämpa i många länder, och indikerar att erfarenhetsbaserad kunskap och användarperspektiv ännu inte är en del av den socialpolitiska utformningen. Egenmaktsfrämjande eller deltagande socialpolitik har sina rötter i olika typer av kunskap och förståelsesätt. Ytterligare, behöver den innovativa utformnings- och implementationsprocesser som involverar serviceanvändare på en analytisk, strukturell och sociopolitisk nivå. Följaktligen är många användardrivna organisationers kamp för bekräftelse av individuella sociala (välfärd) rättigheter inte bara en kamp för socialpolitik som är användarorienterad, utan främjar ett nytt förhållningssätt för innovativa typer av analyser, utvärdering och teorier (cf. the emergence of "mad studies" in Canada and other countries in Beresford, 2016: 350). Zimmerman (2000: 58) drar slutsatsen att egenmakt "sammanför individuellt välmående med den större sociala och politiska miljön, och föreslår att människor behöver möjligheter att bli aktiva i samhällsbeslutsfattandet för att förbättra sina liv, organisationer och samhället."

EGENMAKT: EN ÖPPEN FÖRÄNDRINGSPROCESS

Arbete med egenmakt i en professionell kontext kommer alltid att vara en oförutsägbar process, där tjänsteleverantören behöver anta en ödmjuk och respektfull attityd. Egenmakt börjar med människors önskningar, behov och drömmar för att skapa en förändring i sitt liv. En kritisk punkt i egenmakten är att du inte kan utöva egenmakt över andra. Människor kan bara ha egenmakt över sig själva. På samma sätt måste människor återerövra makten i sina liv;

makt kan inte ges till dem. För att hjälpa människor att agera på ett annorlunda, mer frigörande sätt, måste tjänsteleverantören bygga en miljö baserad på möjligheter för ökad kunskap, självförverkligande, lärande och kompetenser, och måste ha det professionella modet att arbeta på ett öppet och oförutsägbart sätt. Elementen i den öppna processen visas i figur 2:

Fig. 2 Egenmakt – en öppen förändringsprocess.



EGENMAKT MED SEMPRES

I avlägsna områden som inte har bra förbindelser till urbana centrum och som starkt påverkas av demografisk förändring, är den sociala tjänsteinfrastrukturen ofta dålig och försämras ytterligare. Grundhypotesen i SEMPRES var att främja egenmakt hos serviceanvändarna som hjälper dem förbättra sociala tjänster inom dessa områden.

Ur SEMPRES perspektiv definierar vi **egenmakt som en process som möjliggör för serviceanvändarna att utveckla sitt självförtroende och naturliga potential, och för att bygga upp förmågan att ta kontroll över sina liv och omständigheter genom att spela en aktiv roll i utformningen och leveransen av sociala tjänstelösningar**. Egenmakt i detta perspektiv ses som en process och önskat utfall som möjliggör sociala tjänster att utformas och levereras på ett sådant sätt att de bättre möter serviceanvändernas behov.

darens behov.

Konceptet kring egenmakt som används av SEMPRES baseras på processer där människor som befinner sig i en svag position kan få styrka och kraft att ta kontroll över sina egna liv genom att hantera de materiella, strukturella, sociala och kulturella faktorer som håller dem i en maktlös och förtryckt position (Elstad & Johannsen, 2017). Definierat på detta sätt är egenmakt samtidigt en process och en produkt, det vill säga att arbeta med egenmakt får serviceanvändarna att inse sin situation, och de lär sig och får kompetens för att ändra sin livssituation (se figur 2). Denna förståelse för egenmakt indikerar att det finns olika dimensioner att interagera, kommunicera och behöva överväga om egenmakt ska realiseras i sin fulla potential: egenmakt påverkar individuella, grupp-, organisatoriska och samhällsdimensioner.



03

SEMPRE-projektets logik

Tanken och uppbyggnaden för SEMPRE-projektet speglar de olika nivåerna för egenmakt som tidigare presenterades i denna handbok. Utgångspunkten för att utveckla nya eller förbättra befintliga sociala tjänster är självklart användarnas behov. Varje partnerorganisation bestämde sig därför för mellan en och tre användargrupper som de ville arbeta med. De engagerade dessa grupper i en tjänsteutvecklingsprocess med fokus på egenmakt, och riktar sig därmed till både individuella och gruppnivåer av egenmakt (läs mera om de olika nivåerna av egenmakt i kapitel 02). Lokala tjänsteleverantörer var

också involverade i denna process och de deltog också i pilotutbildningar i egenmakt som leddes av SEMPRE-partners. Dessa utbildningar är riktade sig till den organisatoriska nivån och stöds av den organisatoriska väggkartan, ett annat SEMPRE-projektutfall. Och slutligen åtföljdes tjänsteutvecklingsprocessen av lokalt och regionalt nätverksarbete och kommunikation med offentliga och privata aktörer samt medborgare, vilket täcker den samhälleliga nivån för egenmakt.

TJÄNSTEUTVECKLINGSPROCESSEN INOM SEMPRE-PROJEKTET

I projektets begynnelse förutsågs att en tjänsteutvecklingsprocess baserad på egenmakt skulle följa ett ganska lineärt tillvägagångssätt bestående av tre klara faser (se bild 3):

- 1. Behovsbedömning:** Samla serviceanvändare in en grupp miljö och utarbeta och prioritera deras tjänstebestånd och önskemål på ett medverkande sätt.
- 2. Tjänsteutformning:** Utveckla idéer för nya sociala tjänster som inriktar sig på behoven som samlas i fas 1, initiera användardrivna "mikroprojekt" som ämnar att leverera dessa nya tjänster.
- 3. Entreprenörstöd för mikroprojekt:** Hjälpa och konsultation för initiativtagare till mikroprojekt för att hitta rätt företagsform (t.ex. socialt företag, kooperativ, icke-statlig organisation) och uppställande av en affärsplan, att möjliggöra för mikroprojekten att

fungera självständigt och utan extern finansiering i det långa loppet.

Denna tjänsteutvecklingsprocess skulle utföras av SEMPRE partners i tydliga lokala miljöer och i samband med medlemmar av utsatta grupper och även lokala leverantörer av sociala tjänster. SEMPRE partners uppgift var att möjliggöra denna process och förhandla mellan tjänsteleverantörerna och användarna. Diverse "verktyg för egenmakt" testades, och presenteras i denna handbok.

Mikroprojekt (se definition nedan) ansågs vara det viktigaste utfallet i processen. Förväntningen var att ett mikroprojekt i bästa fall kunde bli ett serviceanvändarkooperativ eller ett socialt företag som drivs gemensamt av serviceanvändare och tjänsteleverantörer. I vissa fall förverkligades denna förvänt-



Mikroprojekt definieras i SEMPRE som småskaliga initiativ på lokal nivå med mål att förbättra livssituationerna för medlemmar i missgynnade målgrupper.

För att övervägas som ett mikroprojekt i SEMPRE måste initiativen uppfylla följande kriterier:

- De måste initieras åtminstone delvis av serviceanvändarna (medlemmar i en missgynnad grupp).
- De måste agera på specifika behov i den missgynnade gruppen.
- De måste leverera en tjänst som inte tidigare funnits tillgänglig, eller följa ett nyligen utvecklat tillvägagångssätt.

serviceanvändarna blir därmed medproducenter av sociala tjänster, medan de traditionella leverantörerna av sociala tjänster agerar som facilitatorer snarare än drivande i denna process.

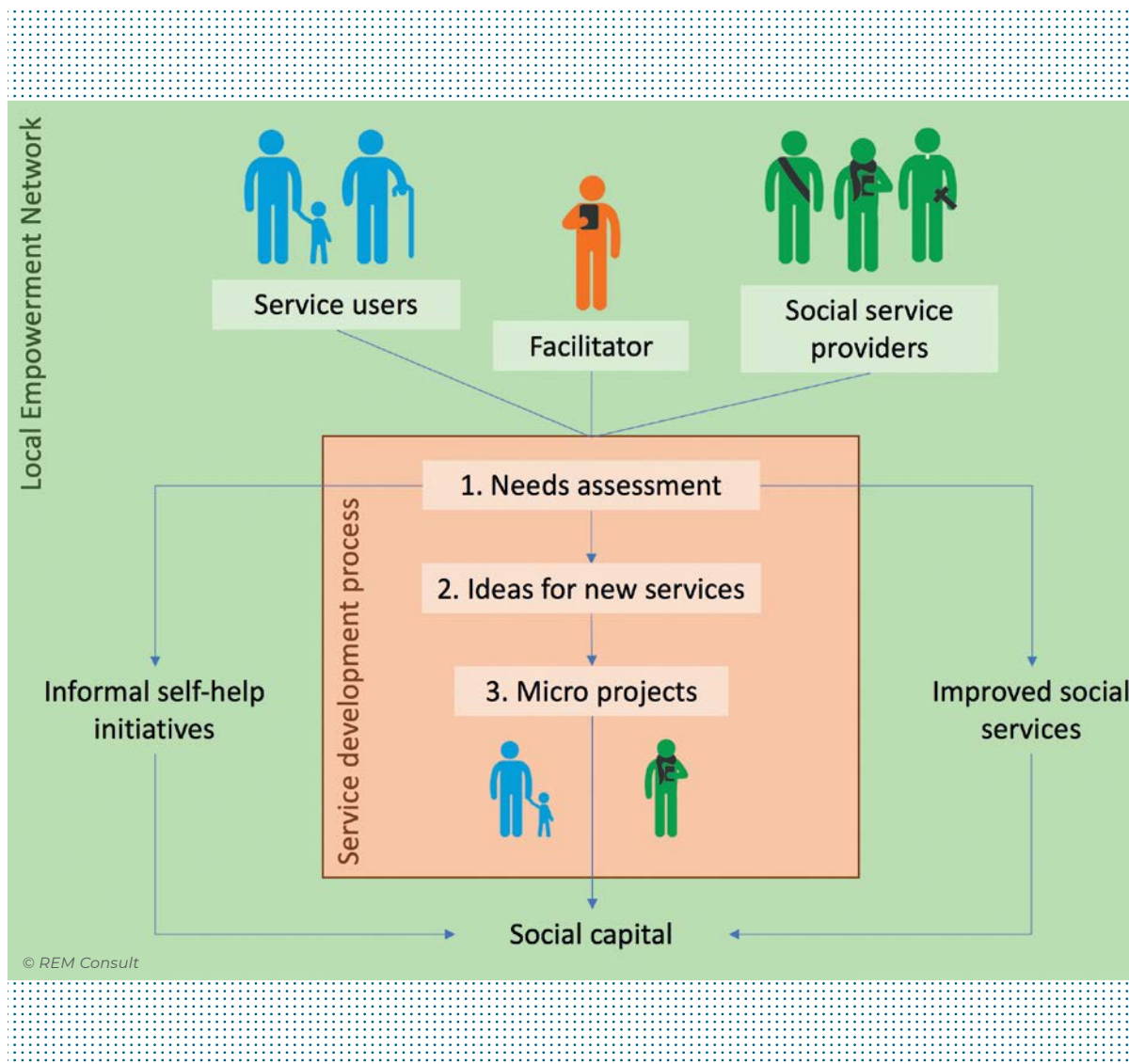


Fig. 3 SEMPRES-projektets logik.

ning (se exemplet med skräddarkooperativet på sid 18). Men många andra mikroprojekt uppnådde inte denna mognadsnivå inom projektets livstid på tre år. Som kanske kan förväntas är det tids- och resurskrävande att försöka förvandla serviceanvändare till sociala entreprenörer.

Därutöver visade det sig att tjänsteutvecklingsprocessen inte alltid följde den lineära strukturen som beskrivs ovan. Ibland antog etablerade leverantörer av sociala tjänster idéer som utarbetades i faserna 1 och 2 för att förbättra sin tjänsteportfölj och erbjuda bättre inriktade tjänster till användargrupper. I andra fall visade det sig räcka med att få individer att komma i kontakt med varandra eftersom de utvecklade informella självhjälpsinitiativ som tillhandahöll

lösningar med låg tröskel för serviceanvändarnas behov från fall till fall.

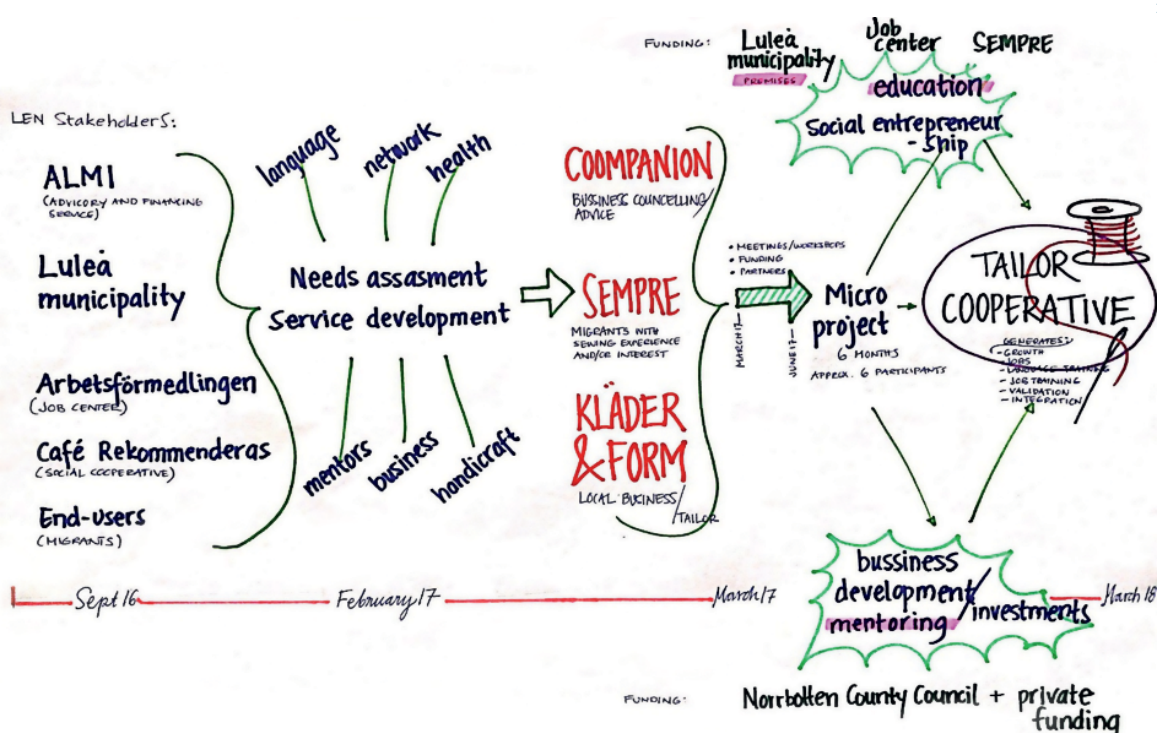
Även om dessa typer av utfall för tjänsteutvecklingsprocessen inte uppfyllde våra egna kriterier för mikroprojekt, ansåg vi ändå att de var väldigt värdefulla resultat av SEMPRES-projektet. Tillsammans med de "riktiga" mikroprojekten bygger de upp socialt kapital (d.v.s nätverk, förhållanden och förtroende bland aktörer) på landsbygden och förbättrar livssituationerna för utsatta grupper.

Skräddarkooperativ: ett mikroprojekt från Luleå, Sverige

Tidslinjen nedan illustrerar processen där ett skräddarkooperativ utvecklades i Luleå i norra Sverige, från dag ett. Processen inleddes genom att etablera ett Lokalt Egenmaktsnätverk, bestående av olika intressenter med ett gemensamt intresse att stödja invandrare på deras väg mot självständighet och anställning (september 2016). Detta följdes av behovsbedömning av en grupp invandrarkvinnor (februari 2017) och idéer utvecklades för en gemensam tjänst eller projektutveckling. En av kvinnornas idéer för en hållbar framtidsaktivitet var att de skulle starta upp en egen verksamhet i hantverk eller sömnad. Genom en lyckad tillfällighet fick Coompanion Norrbotten (en SEMPRES-projektpartner som levererar företagsrådgivningstjänster) kontakt med en lokal skräddare, som

föreslog att de skulle starta upp ett skräddarkooperativ tillsammans (mars 2017). Under de kommande fyra månaderna genomförde Coompanion Norrbotten en serie möten där en affärsplan utvecklades tillsammans med invandrarkvinnorna och den lokala skräddaren, och hjälpte till att söka partners och finansiering. Skräddarkooperativet startade upp som ett mikroprojekt med ekonomisk och annan typ av stöd (t.ex. marknadsföring) levererad av intressenterna från det Lokala Egenmaktsnätverket, Luleå kommun och Arbetsförmedlingen. Kooperativet sysselsätter nu sex personer och drivs och utvecklas av slutanvändarna med kontinuerligt stöd från mentorer, inklusive utbildning inom socialt entreprenörskap.

Fig. 4 Processen att skapa ett Skräddarkooperativ.





ATT INVOLVERA INTRESSETER GENOM LOKALA EGENMAKTSNÄTVERK

För att möjliggöra tjänsteutvecklingsprojektet skapade varje SEMPRES-projektpartner en eller flera **Lokala Egenmaktsnätverk** (LEN) bestående av representanter för leverantörer av sociala tjänster, offentliga myndigheter och aktörer i de privata och tredje sektorerna. LEN-nätverkets uppgift var att samla serviceanvändarrepresentanter och allmänheten och privata tjänsteleverantörer och att testa bemyndigande verktygen i praktiken. Att regelbunden direkt kommunikation mellan dessa olika aktörer var möjlig var en viktig framgångsfaktor och av denna

orsak baserades LEN lokalt, antingen i ett lokalt eller kommunalt råd.

Medarbetare från en eller flera partnerorganisationer som verkar på en särskilt plats koordinerar LEN-nätverket och antar rollen som facilitator i serviceutvecklingsprocessen och testningen av egenmaktsverktygen. Varje LEN koncentrerar sig på en eller flera utsatta grupper. Tillsammans med serviceanvändarna identifierade LEN-medarbetare serviceanvändarnas behov och idéer och utvecklade mikroprojekt med stöd av verktygen för egenmakt.

Exempel på ett LEN i Liepaja, Lettland

av Martin Urdze



Vilka är aktörerna i ditt LEN och vilka är deras motiv att vara involverade?

“Vårt LEN i Liepaja, Lettland, för samman representanter från olika icke-statliga organisationer och lokala myndighetsinstitutioner som arbetar med människor med funktionsnedsättningar eller som är intresserade av att stödja dem. I vårt LEN har vi representanter från fyra lokala sociala myndigheter, universitetet i Liepaja och stödgrupper vi initierat. Även journalister och politiker är delaktiga. Vi möts i en stor grupp var tredje eller fjärde månad. Vi har även mindre möten i regionen med ledare för stödgrupperna för personer med funktionsnedsättningar. Det är ett öppet nätverk där deltagare deltar beroende på hur mycket tid de har och deras intressen.”

“LEN är ett forum där det är möjligt att träffa människor som arbetar i olika organisationer och kontext. LEN erbjuder våra stödgrupper möjligheten att visa upp sina åstadkommanden eller svårigheter för en bredare publik. Det är viktigt för dem att någon visar intresse för arbetet de gör och att de kan lära sig av varandra.”

Vilka har varit de största fördelarna och utmaningarna i samarbetet inom LEN-ramverket enligt din åsikt?

“LEN har hjälpt deltagarna att lära känna varandra och dela aktiviteter. LEN erbjuder även en annan syn på socialt arbete, där serviceanvändarna har en mycket större roll än i deras vardagsarbetskontext. En utmaning är att många socialtjänstleverantörer inte ser några möjligheter att ändra konsumentens syn på serviceanvändare i deras eget arbete och är helt enkelt trötta på den negativa attityden från serviceanvändarna som de upplever i sina egna institutionella situationer. Vi har försökt engagera även i några större frågor, till exempel bjöd vi in representanter från det lokala transportföretaget för att prata om problem som personer med funktionsnedsättningar upplever när de använder allmänna transportmedel. Dessvärre kom vi inte så långt på grund av juridiska problem som bara kan lösas på riksnivå.”

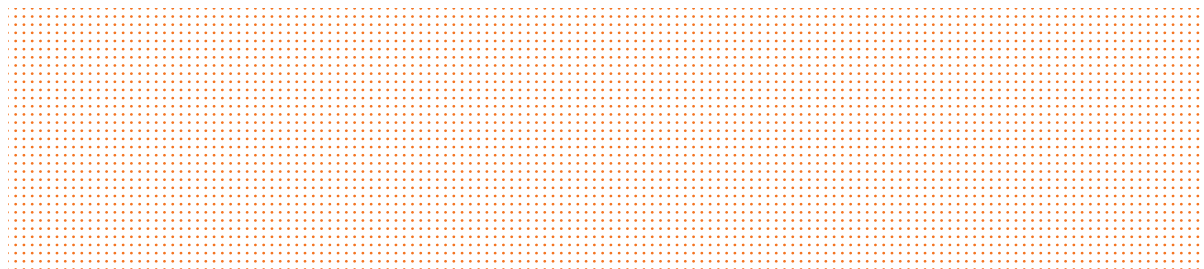
Hur kommer samarbetet att fortsätta efter att projektet avslutats?

“LEN-nätverket kommer att fortsätta träffas regelbundet. En idé är att andra organisationer ordnar möten, inte bara Diaconal Centre Liepaja.”

Sammanlagt grundades 16 LEN-nätverk i olika Östersjöländer. Varje LEN var fokuserad på en särskild serviceanvändargrupp och mellan 5 och 20 lokala tjänsteleverantörer och andra intressenter var involverade i varje LEN.

Tabell 1 En överblick av etablerade LEN-nätverk, deras serviceanvändargrupper och de involverade projektpartner

LEN-plats	Tjänsteanvändargrupp	Involverad projektpartner
County of Dithmarschen, staden Meldorf (DE)	Ensamstående föräldrar	Diaconie of Schleswig-Holstein
County of Plön (DE)	Långtidsarbetslösa och deras familjer	KDA/Nordkirche
County of Nordfriesland (DE)	Invandrare och flyktingar	Academy of Economics Schleswig-Holstein
Vaasa stad, regionerna Ostrobothnia och Turku (FI)	Äldre vuxna (65+)	Novia University of Applied Sciences
Kokkola och Pietersaari lokala myndighetsområden (FI)	Arbetslösa invandrare	Kokkola University Consortium
Liepāja och kringliggande län (LV)	Personer med funktionsnedsättningar	Diaconal Centre Liepāja
Städerna Pagegiai och Jurbarkas (LT)	1. Personer med beroendesjukdomar (Pagegiai) 2. Ensamstående föräldrar (Jurbarkas)	Lutheran Diaconia
Võru, Põlva, Viljandi och Harku län (EE)	Harkujärve kyrka (stärkande av samhällsgemenskapen); gudföräldrar	Estniska evangeliska lutherska kyrkan
East Viru, West Viru, Järva och Harku län (EE)	Familjer med barn med särskilda behov och mycket gamla eller sjuka patienter på sjukhus. Före detta brottslingar	Foundation for Social Action
Ryczywół (PL)	Ungdomar på landsbygden (11-25+)	The Foundation for Lifelong Learning PERITIA
Städerna Övertorneå och Luleå (SE)	Invandrare med permanent uppehållstillstånd	Coompanion Norrbotten
Städerna Luleå och Boden lokalt myndighetsområde (SE)	Unga flyktingar, asylsökande och unga människor med mentala och fysiska funktionsnedsättningar	Sunderby folkhögskola
Varde och Tønder lokala myndighetsområden (DK)	Flyktingar/invandrare	University College Södra Danmark
Vidzeme län (LV)	Missgynnade ungdomar, ensamstående föräldrar, personer med intellektuella funktionsnedsättningar	Vidzeme University of Applied Sciences





04

Verktyg för egenmakt

VAD MENAR VI MED VERKTYG FÖR EGEN-MAKT?

Verktygen för egenmakt i denna handbok är sätt och metoder att aktivt involvera serviceanvändare i utformningen, utvecklingen och leveransen av en ny eller förbättrad social tjänst. Verktygen för egenmakt förstärker interaktionen mellan leverantörerna och serviceanvändarna med avsikten att utveckla innovativa eller förbättrade sociala tjänster. Processen för att mobilisera och engagera serviceanvändare att anta en aktiv roll i tjänsteutveckling bidrar till att stärka deras självförtroende och bygga upp deras kunskap och kompetens. Det möjliggör också för dem att utveckla projektidéer, och ännu viktigare, realisera dem. Verktygen för egenmakt inriktar sig huvudsakligen på nivåer av egenmakt på individuell och gruppnivå (du kan läsa mera om detta i kapitel 2).

Med en bas på SEMPRES-projektets tillvägagångssätt delas verktygen för egenmakt i denna handbok in i två huvudkategorier eller faser:

(i) Behovsbedömning - fastställa tjänstebehov på

ett sätt som främjar aktivt involvering av serviceanvändarna och tillåter dem att uttrycka sina behov själva istället för att bestämma vad som anses vara bäst för dem

(ii) Tjänsteutformning - att uppmuntra tjänstleverantörer och serviceanvändare att ta ett steg utanför sina vanliga tankemönster och arbeta tillsammans för att skapa nya idéer som möter konkreta sociala behov och att ta initiativ till fyndiga samband, nätverk och samarbeten.

Detta kapitel ger en översikt över utvalda verktyg för egenmakt som har testats av SEMPRES-projekt-partners och visat sig vara mest nyttiga i sammanhang för Lokala Egenmaktsnätverk och mikroprojekt. Märk väl att listan över verktyg i detta kapitel inte är uttömmande. Beskrivningarna är avsedda att presentera verktyg och tekniker snarare än att tillhandahålla "den definitiva förklaringen" över hur de ska användas. Parternas feedback, tips och lärdomar från erfarenheten att tillämpa dessa verktyg har dokumenterats för att tillhandahålla nyttiga insikter och lärdomar för en bredare publik av leverantörer



av sociala tjänster.

Du behöver eventuellt anpassa verktygen för din egna organisatoriska kontext. I vissa fall kan det vara klokt att tillämpa flera verktyg för behovsbedömning eller tjänsteutformning, eller att kombinera

beståndsdelar från flera olika verktyg för att bättre passa ändamålet. Du kanske kommer tillbaka till vissa av verktygen, exempelvis för att finslipa målen, uppmärksamma riskerna, bedöma serviceanvändarnas behov på nytt eller förbättra projektplanen. Du kan även hoppa över behovsbedömningsfasen och börja med verktyg för tjänsteutformning om det verkar mera lämpligt i just det sammanhanget.

Tabell 2 Översikt och kort beskrivning av egenmaksverktygen

Syftet med egenmaksverktygen	Stadie i innovationsprocessen inom sociala tjänster *	Beskrivning	Nivå av egenmakt	Metoder (exempel på verktyg)
Behöver bedömning av serviceanvändare	Tidigt stadie, kontinuerligt upprepat	Individer uppmanas identifiera sina behov av sociala tjänster och bedöma existerande utmaningar de upplever	Individ- och gruppnivå	• Future Workshop • Ryggsäcksmetoden • Fokusgruppsintervjuer • Problem- och Lösningsträd • Kökssamtal (Participatory Rapid Appraisal)
Tjänsteutformning (t.ex. idéutveckling och utformning av ny tjänst/projekt)	Efter behovsbedömningarna och i senare skede av tjänsteutvecklingsprocessen	Stimulera utvecklingen av nya idéer för sociala tjänster, innovativa instrument för leverans av sociala tjänster eller anpassning av existerande tjänster	Individ- och gruppnivå	• Theory of Change • Affärsmodell • Double Diamond

** Obs: Det finns ingen tydlig uppdelning mellan de olika stegen i tjänsteutformningsprocessen. Åtskillnaden mellan stegen i tjänsteinnovationen görs med syfte att få en bättre förståelse för processen. I verkliga situationer kan tillämpningen av egenmaksverktyg skära genom olika syften och stadier i tjänsteutvecklingsprocessen. Theory of Change-metoden kan till exempel redan användas i behovsbedömningsstadiet. På liknande sätt kan Problemträdet ändras till ett Lösningsträd i tjänsteutformningsstadiet. I allmänhet ska arbetet med egenmaksverktyg ses som en integrerad process, där olika verktyg kan användas för att uppnå olika syften vid olika tidpunkter beroende på kontext.*

(i) VERKTYG FÖR BEHOVSBEDÖMNING

För att utveckla och leverera tjänster som är betydelsefulla (d.v.s. de möter serviceanvändargruppernas faktiska ändamål), effektiva (d.v.s. de förbättrar serviceanvändarens livssituation) och kostnadseffektiva är det viktigt att ha en klar bild över utsatta gruppers faktiska behov, och att konstant uppdatera och revidera denna bild. Alltför ofta baseras tjänster på traditionella och föråldrade antaganden om utsatta gruppers situation istället för på en dialog med serviceanvändarna. Deltagande former av behovsbedömning tillhandahåller inte bara bättre kommunikation mellan tjänsteleverantörer och serviceanvändare, utan ger också medlemmar av utsatta grupper känslan att de erkänns och tas på allvar. Att förändra sina behovsbedömningsrutiner tillåter också tjänsteleverantörer att hitta nya källor för idéer för innovativa sociala tjänster och leveransformer.

En behovsbedömning är till stor hjälp för att testa tjänsteleverantörernas antaganden om serviceanvändarnas behov eller att prioritera behov i betydelseordning. Denna process hjälper till att bygga förtroende och utveckla förhållanden med serviceanvändargrupper.

“Behovsbedömning hjälper till att identifiera heterogeniteten bland serviceanvändarna och betydelsen av deras bakgrund och erfarenheterna de har med sig.”

**Doris Scheer, projektledare,
Schleswig-Holsteins diakoni, Tyskland**

En användare av den sociala tjänsten som deltog i behovsbedömningsprocessen 2017 sade:

“Det är viktigt för mig att initiativet och ämnena kommer från gruppen. Det var väldigt viktigt för mig att kunna tillföra något.”

En av lärdomarna för SEMPRES-projektpartnererna var att behovsbedömning är en kontinuerlig process och ska implementeras flera gånger genom tjänsteutvecklingsprocessen. Det kan ta en viss tid för gruppen att förstå och formulera sina behov. Det är också möjligt att vissa deltagare och därmed

också gruppens behov ändras.

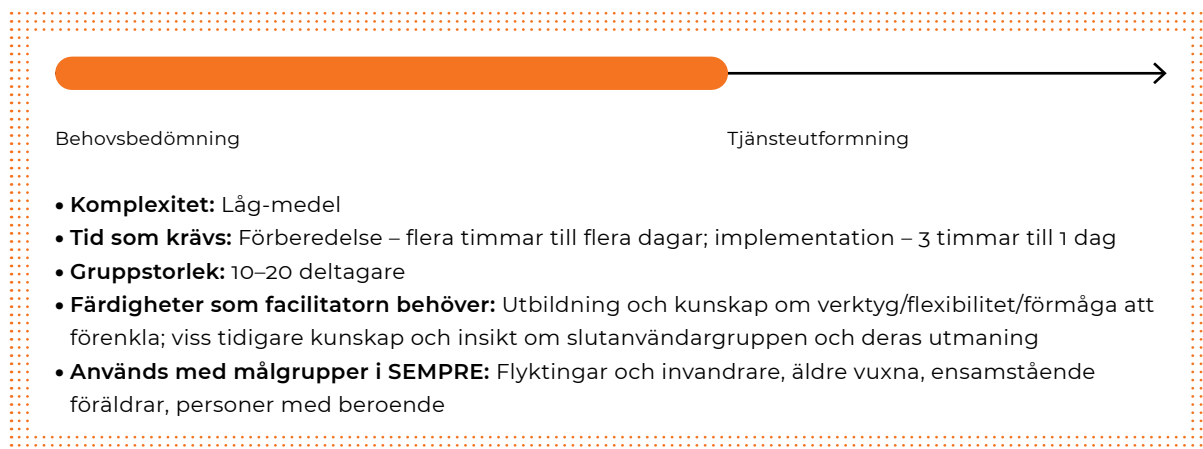
“Innan vi påbörjade behovsbedömningsprocessen förväntade vi oss att vi skulle känna till serviceanvändarnas behov. Våra förväntningar uppnåddes - tjänsteleverantörerna kände till ensamstående föräldrars behov. Men ensamstående föräldrar bad om mera flexibla tjänster än tjänsteleverantörerna kan erbjuda idag.”

Cläre McDaniel, en projekt-partner från Schleswig-Holsteins diakoni i Tyskland

En annan lärdom var att det kan vara nyttigt att kombinera olika verktyg och arbetsmetoder (t.ex. i grupper och individuellt) för att få en djupare förståelse över serviceanvändarnas behov (se exemplet från Danmark på sid 35).

Projektpartnererna har testat flera behovsbedömningsverktyg, både enskilt och i kombination. De populäraste - Future Workshop, Ryggsäcksmetoden, Fokusgruppsintervju, Kökssamtal (en del av Participatory Rapid Appraisal) och Problem- och Lösningsträdet - diskuteras nedan.

Verktyg 1.1 Future Workshop



Future Workshop är en metod som utvecklades av Robert Jungk på 1970-talet med syftet att öka människors deltagande i att lösa kollektiva eller gemensamma problem. Den tillåter en grupp människor upptäcka hur en idealisk framtid skulle se ut och möjliggör för dem att utveckla nya idéer eller lösningar för definierade behov, problem eller utmaningar.

Future Workshops hålls i grupper med en utbildad facilitator. Future Workshop består av tre faser: (i) problemfasen (ii) fantasifasen och (iii) insikts/visionärfasen. Problemfasen är avsedd att identifiera problemen och behoven medan fantasi- och insiktsfaserna används för att generera idéer och möjliga lösningar för att möta behoven. Future Workshop metoden kan därför användas både för behovsbedömning (problemfasen) och som ett tjänsteutvecklingsverktyg (fantasi- och insiktsfaserna). Dessa kompletteras ofta av en preliminär förberedelsefas och en efterföljande prövningsfas. Workshopen börjar med en kort presentation av facilitatorn som ger en översikt över grundreglerna och workshopens schema. Deltagarna indelas sedan i mindre grupper, helst med en mångfald av människor. Varje grupp får papper eller post-it-lappar att skriva sina idéer på. Deltagarna funderar först på frågan själva och gör anteckningar, och sedan ordnas idéerna in i grupper enligt likheter. I fantasifasen ändras fokus från problemet till lösningen, och varje liten grupp kläcker idéer om sina önskemål och drömmar för framtiden avseende det gemensamma problemet/svårigheten. Den centrala frågan är: "Hur skulle du göra om det inte fanns några som helst begränsningar med tanke på resurser eller möjligheter?" Sedan utvärderas och prioriteras idéerna. I insiktsfasen väljs de mest lovande

idéerna ut och en plan för att förverkliga visionen utarbetas (Vidal, 2006).

"Future Workshop-verktyget är väldigt lämpligt för att utföra behovsbedömningar. Vid slutet av processen får du konkreta resultat som ytterligare arbete kan byggas på. Vi presenterade resultaten för några leverantörer av sociala tjänster i vårt nätverk och fick mycket positiv feedback. Deltagarna i Future Workshop var involverade i presentationen."

Maike Hagemann-Schilling,
LEN-koordinator i Plöns kommun, Tyskland

Läs mera på: [Finland Futures Research Centre\(2014\)](#)²

FEEDBACK FRÅN SEMPRES-PROJEKTPARTNERS ANGÅENDE FUTURE WORKSHOP-METODEN

FÖRDELAR

- ✦ Lämpligt för en grupp personer som möts för första gången och som delar ett gemensamt problem eller ärende som behöver lösas eller adresseras
- ✦ Sparar tid i jämförelse med enskilda intervjuer
- ✦ Bra för att generera idéer, söka möjliga nya riktningar och samla in framtidsbilder
- ✦ Det är ett flexibelt verktyg (du kan t.ex. välja att använda bara en eller två av faserna)
- ✦ Verktöget är lätt att förstå och förklara

NACKDELAR

- Tidsförbrukande
- Kräver bra språkkunskaper, kan vara svårt att använda med invandrare och flyktingar
- Kräver en utbildad moderator

EXEMPEL PÅ HUR FUTURE WORKSHOP VERKTYGET ANVÄNDES I ÖVERTORNEÅ I SVERIGE

Future Workshop valdes som metod för att identifiera invandrades behov i Övertorneå i Sverige. 13 serviceanvändare deltog i workshopen med fem lokala tjänsteleverantörer, en språklärare, en tolk och två SEMPRES teammedlemmar som fungerade som facilitatorer. För behovsbedömningen användes endast problemfasen av Future Workshop, vilket tog ungefär fyra timmar.

Deltagarna indelades i grupper beroende på deras modersmål. Det ingick en lokal tjänsteleverantör som gjorde anteckningar i varje grupp. Tolken kunde flera av de talade språken och stödde diskussionerna i grupperna och plenum. Att serviceanvändarna hade träffats tidigare gjorde det lättare att implementera workshopen eftersom de kände sig mera bekväma att dela sina berättelser och behov. De behoven som deltagarna rankade högst var de som omfattar språk, hälsa, arbetspraktik och utbildning och förmågan att bli/känna sig motiverad.

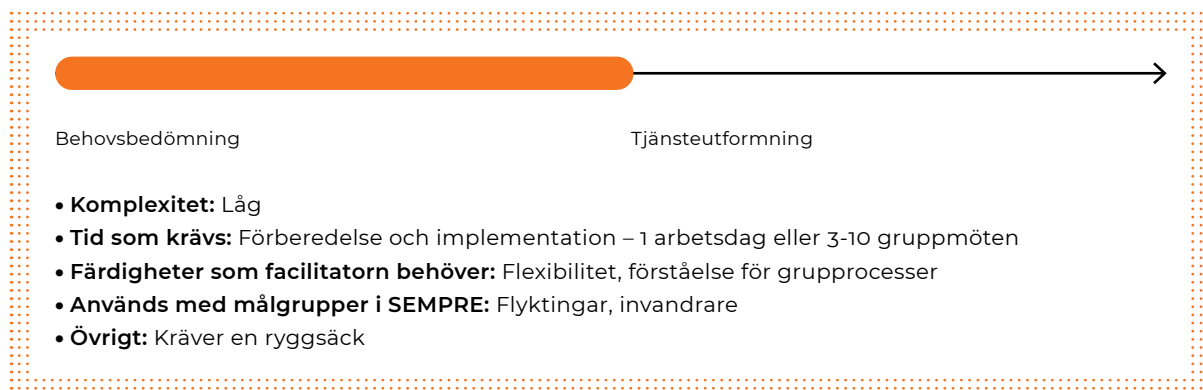


“En sak som kunde ha gjorts annorlunda var att ge mer utrymme för reflektion och analys och att vara säkra på att vi (facilitatorerna) hade tolkat och sammanställt slutanvändarnas tankar korrekt innan vi bad dem välja och prioritera bland de identifierade behoven.”

Helen Nilsson, projektpartner från Coompanion Nord, Sverige



Verktyg 1.2 Ryggsäcksmetoden



Ryggsäcksmetoden är ett verktyg som hjälper en grupp människor reflektera över resurserna som är tillgängliga för en individ (männsliga, sociala, ekonomiska) och hans/hennes utmaningar (interna och externa), nu och i det förflutna.

Gruppen får ryggsäckar och ombeds nämna några saker de skulle vilja lägga in i ryggsäcken inklusive saker som de har uppskattat i det förflutna och kan tas med in i framtiden. De nämner också vissa saker

som de skulle vilja ta ut - saker som inte är så användbara och kan lämnas. Denna metod hjälper att avslöja: hur den önskade framtiden ser ut; hur sakerna i ryggsäcken kan användas; vilka saker som borde tas bort; vad som behöver tilläggas (t.ex. förhållanden, utbildning, materiella resurser, socialt stöd).

FEEDBACK FRÅN SEMPRESS-PROJEKTPARTNERS ANGÅENDE RYGGSÄCKSMETODEN

FÖRDELAR

- ✦ Ger en djup förståelse för individens behov och kontext
- ✦ Möjliggör olika tidsramar (från ett enstaka möte till vecko- eller månadsgruppmöten under sex månader)
- ✦ Hjälper till att lyfta fram gruppmedlemmarnas kompetenser och färdigheter som kan vara värdefulla om de också involveras i tjänsteutformningen
- ✦ Det ger alla utrymme för de behov
- ✦ Bra för att bygga upp förtroende i en grupp och få alla att lära känna varandra
- ✦ Möjliggör uppbyggnad av en positiv skildring för framtiden

NACKDELAR

- Kan vara svårt i en större grupp
- Moderatoren behöver uttrycka känslighet för tidigare trauman (i synnerhet vid arbete med invandrare och flyktingar)

EXEMPEL PÅ HUR RYGGSÄCKSVERTYGET ANVÄNDES I KARLEBY I FINLAND

Ryggsäcksmetoden valdes ut som ett verktyg för att identifiera behoven hos en grupp unga flyktingar i Karleby i Finland. Gruppen träffades en gång i veckan under fem veckor, och varje möte tog ungefär två timmar. En fem-dagars workshop kan utföras på en dag om gruppen känner varandra innan mötet.

Första mötet: Ryggsäcksmetoden introducerades och förklarades för gruppen, och ryggsäckar gavs ut till deltagarna. Huvudfokus för första mötet var att lära känna varandra och bygga upp förtroende. Ju homogenare gruppen är desto lättare är det att bygga förtroende och gräva djupare under processen. Homogenitet kan betyda utbildning, språk och etnicitet. Moderatoren bad varje deltagare att ta med något positivt/negativt från sitt förflutna till nästa

möte (till exempel ett föremål, en bild, något skriftligt eller en teckning).

Andra mötet: Alla deltagare fick utrymme att berätta om någonting i sitt förflutna för gruppen och vad de behövde ta med sig in i framtiden. De hade möjligheten att hålla vissa saker privata; allting behövde inte sägas högt. Vissa saker kunde lämnas kvar i ryggsäcken. Det var avgörande att skapa en trygg miljö.

Tredje mötet: Varje deltagare ombads reflektera över sin nuvarande situation (sociala relationer, stöd, hälsa, fritidsaktiviteter, skola/utbildning osv.) med tanke på för- och nackdelar och vad som fanns i ryggsäcken: hur lätt/tung var ryggsäcken? Vid detta skede började deltagarna tänka på sina framtidsplaner.

Fjärde mötet: Varje deltagare började utveckla konkreta framtidsplaner. Processen började med att de reflekterade över sina egna önskningar och drömmar. Det var viktigt att betona att de ska tänka på vad de själva vill och inte det deras föräldrar eller deras samhällsgrupp skulle vilja. Efter det samlades de konkreta verktygen i ryggsäcken (förhållanden, utbildning, stöd, färdigheter, osv.).

Femte mötet: Under denna session reflekterade gruppen över processen genom att se vad som ingick i ryggsäcken. Det var fortfarande möjligt att lägga till/ta ut någonting. Hela gruppen ombads att stödja detta.

Nyckelfrågorna som flyktingarna ställdes under mötena var:

- Vilka saker i din ryggsäck har du tagit med dig från ditt hemland? Visa några av dem som är viktiga för dig. (Dessa kunde också vara symboliska, idéer osv.)
- Vad skulle du packa ner i ryggsäcken idag? Vad samlar du nu/vad är viktigt för dig nu?
- Vad behöver du för din framtid?
- Vad kommer du att vara om fem eller tio år?
- Vad förhindrar dig från att förverkliga din plan?

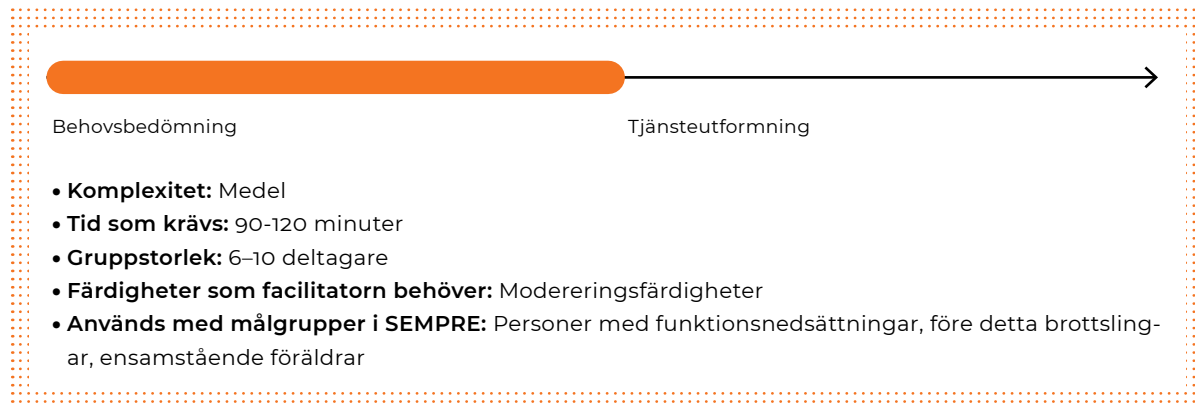


“Den allmänna feedbacken från deltagarna var väldigt positiv eftersom metoden är konkret. Stöd från andra deltagare ses som viktigt och uppmuntrande. Metoden möjliggör också för oss att identifiera behov och möjligheter som inte kommit fram tidigare.”

Kati Turtiainen, projektpartner från Kokkola University Consortium Chydenius, Finland



Verktyg 1.3 Fokusgruppsintervju



Fokusgrupper är gruppintervjuer, ofta med sex till tio deltagare som har liknande bakgrund. Det är en metod som har använts mycket inom marknadsföring (för att förstå kunder) och i forskning och socialt arbete. Fokusgrupperna leds av en utbildad moderator som leder diskussionen utan att blanda sig i för mycket. Snarare än att utföra en egentlig intervju, följer moderatorn en intervjuguide (Greenbaum, 1998). De som deltar i fokusgruppsintervjun väljs ut eftersom de har kunskap och något att säga om ämnet. Det handlar därför inte bara om att få ett representativt urval. Fördelarna i fokusgrupper är att du kan intervju flera människor på samma gång, du hör olika synpunkter och du kan göra observationer om deltagarna (Rabiee, 2004). Till utmaningarna hör bland annat att styra gruppen så att alla får en mö-

jlighet att tala och att hålla gruppen "på rätt spår". Moderatorns roll i fokusgrupper varierar mellan kontexten för forskning och socialt arbete. Inom socialt arbete kan moderatorn ses mera som en medhjälpare eller medlare snarare än en informationsinsamlare. Moderatorn har en viktig roll och det lönar sig därför också att ha en assisterande moderator, om möjligt (Gaižauskaitė, 2012). För att förbereda deltagarna är det en stor hjälp för dem att få några skriftliga frågor i förväg för att styra diskussionerna. Det kan också vara en bra idé att tala om för dem hur länge processen kommer att ta på förhand och att inte överskrida högst två timmar eftersom deltagarna kommer att vara mindre uppmärksamma efter det.

FEEDBACK FRÅN SEMPRESS-PROJEKTPARTNERS ANGÅENDE FOKUSGRUPPINTERVJUN

FÖRDELAR

- ✦ Flera personer kan intervjuas samtidigt
- ✦ Kan hjälpa till vid prioriteringen av identifierade behov
- ✦ Personer känner sig uppmuntrade att tala när det finns andra som har likande problem/frågor
- ✦ Kräver lite tid

NACKDELAR

- Att få information från gruppen kan vara utmanande om diskussionen avviker från ursprungstemat
- Deltagarna kanske inte känner sig bekväma i att dela känslig information eller åsikter i en grupp, särskilt om de inte känner varandra
- Kräver en skicklig facilitator som kan upprätthålla strukturen och kontrollen under processen

EXEMPEL PÅ HUR FOKUSGRUPPSVERKTYGET ANVÄNDES I SYDVÄSTRA LETTLAND

Fokusgrupper användes som behovsbedömningsverktyg av Liepajas diakoncentrum som arbetar med personer med funktionsnedsättningar i sydvästra Lettland. Personer med funktionsnedsättningar

är ofta mycket isolerade på grund av problem med tillgänglighet och avståndet från deras hem till närmaste stad eller by. Den första utmaningen var därför att samla ihop serviceanvändarna. Genom att kontakta lokala tjänsteleverantörer och arbete med icke-statliga organisationer och församlingar



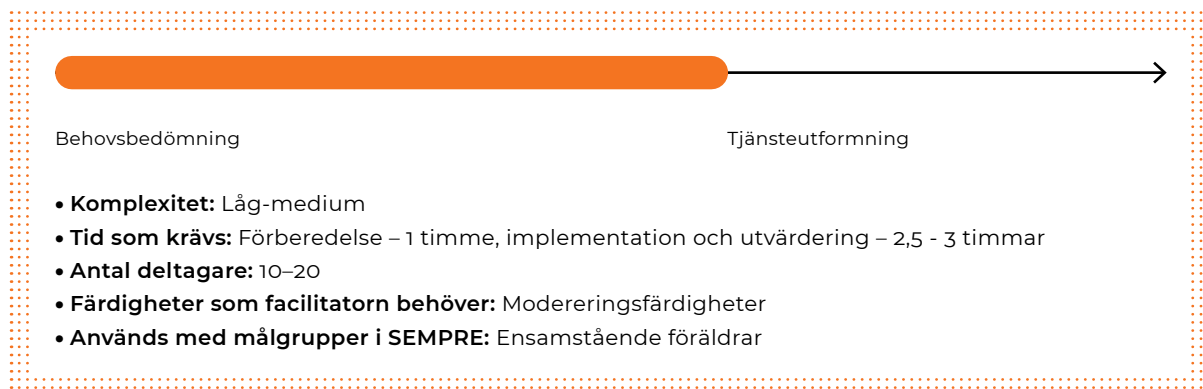
lyckades diakonacentret nå serviceanvändare och planera deras deltagande i en konferens och en fokusgrupp. Totalt hölls fyra fokusgruppsintervjuer på olika orter.

Fokusgruppsintervjun inleddes med diskussioner om levnadsförhållanden, hinder som deltagarna möter, och hur deras liv kunde förbättras. Ett allmänt behov var en önskan att träffa andra människor och att ha en plats där de kände sig välkomna. Som resultat av fokusgruppen formades fem stödgrupper (detta var ett av SEMPRE:s mikroprojekt). Flera av stödgrupperna träffas nu en gång i månaden och har börjat delta i olika aktiviteter tillsammans.

LEN location - Liepaja



Verktyg 1.4 Problem och Lösningsträd (en del av Logical Framework Approach)



Problem och Lösningsträdet utgör en del av Logical Framework Approach-metoden. "Problemträdet" är den första fasen då en förståelse för problemen och deras orsaker utvecklas. Facilitatorn delar in publiken i mindre grupper för att diskutera orsakerna och konsekvenserna för problemen från serviceanvändarnas perspektiv. Resultaten skrivs ner på post-it lappar. En lapp står för varje orsak och konsekvens. Alla lappar klistras på en vägg för att skapa ett "problemträd". Rötterna, beskrivna som det negativa, är orsakerna till problemen; bladen är problemens konsekvenser; problemet själv utgör trädets stam. Till exempel kan "en minskande befolkning på landsbygden" identifieras som ett problem; "brist på arbetsmöjligheter" och "otillräcklig infrastruktur"

som orsakerna; "lägre skatteinkomster" och "kompetensflykt" som konsekvenserna.

Trädet används för att visualisera hur orsakerna och problemen är sammankopplade. Det hjälper att utveckla en bättre förståelse för komplexa livssituationer och sammanhanget som ett projekt ska utföras inom. Det hjälper också att illustrera hur man för att lösa ett problem också måste behandla dess rötter - problemets orsaker.

När problemet och dess orsaker har identifierats skiftar fokus mot nästa fas - lösningarna. "Lösningsträdet" har som syfte att utveckla alternativa tillvägagångssätt för att åstadkomma en önskad förändring.

FEEDBACK FRÅN SEMPRES-PROJEKTPARTNERS ANGÅENDE PROBLEM- OCH LÖSNINGSTRÄDMETODEN

FÖRDELAR

- Bra visuellt uttryck för problem och lösningar – har en symbolisk betydelse
- Bra för att inleda reflektion, debatt och delning
- Hjälper till med nätverkande och att skapa allianser
- Lätt anpassningsbart för olika deltagare
- Varje gren kan utvecklas i sitt eget träd vid uppföljande workshops

NACKDELAR

- Behöver två bra moderatorer som har möjlighet att få de två deltagargrupperna att sluta tänka på "problem" och i stället tänka på "lösningar".

ETT EXEMPEL PÅ HUR PROBLEM- OCH LÖSNINGSTRÄDET ANVÄNDES I DITHMAR-SCHEN I TYSKLAND

Ett LEN som arbetade med ensamstående föräldrar i Dithmarschens distrikt i Tyskland utnyttjade Problem- och Lösningsträdet i början av SEMPRES-pro-

cessen i regionen. Detta verktyg valdes noggrant för att åstadkomma bästa möjliga resultat, för att visualisera problem och lösningar på ett tilltalande och omedelbart sätt, dela ansvar och fortsätta arbeta med resultaten. Problem- och lösningsträdet återspeglar SEMPRES-tillvägagångssätt, vars avsikt



Vattenkannor kan bidra till att följa upp och återskapa specifika lösningar/idéer. Foto: © Wiebke Hinz

den växa.

Som visas på bilderna här används trädet och vattenkannorna som verktyg för att främja hållbarhet och fungera som påminnelser. De kan visas på efterföljande möten och hjälpa till att påminna om specifika lösningar/idéer.

Verktöget är lätt anpassningsbart för olika deltagare: intressenter, serviceanvändare och så vidare. Det är oundgängligt att ha en uppsättning fokuserade frågor i början för att åstadkomma effektivt grupparbete och ett bra team av moderatorer (helst minst två personer). Detta verktyg hjälper också med att skapa nätverk och allianser: för att arbeta för en effektiv lösning kommer ni att behöva intressenter och stöd- jare med olika resurser och kompetenser.

“En särskild utmaning var att koppla lösningar med ansvar. Vårt knep var vattenkannorna: ett synligt föremål med ett nyckelord (lösning) för att försäkra att en av deltagarna genomför det och följer upp. Vi ville försäkra oss om att goda lösningar inte skulle avdunsta.”

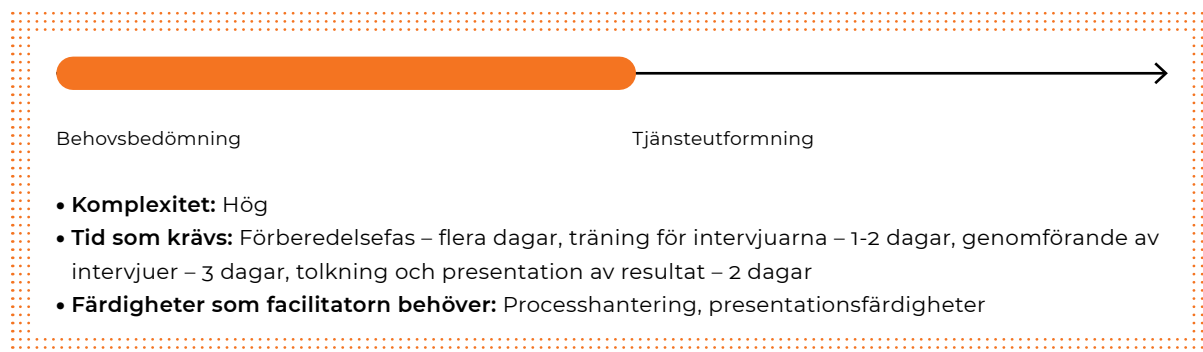
Doris Scheer

“Problem-/lösningsträdet är ett bra verktyg för att initiera reflektion, debatt och delning. Dimensionerna ‘problem’ och ‘lösning’ är relaterade: problemet behöver identifieras men det är nödvändigt att tackla det. Verktöget motiverar oss att titta på framtiden och inse att förändring är möjlig.”

Doris Scheer, projektledare, Schleswig-Holsteins diakoni, Tyskland



Verktyg 1.5 Kökssamtal (en del av Participatory Rapid Appraisal)



Participatory Rapid Appraisal (PRA) kombinerar flera metoder och tillvägagångssätt för att utveckla en preliminär, kvalitativ förståelse för en situation. I korthet möjliggör PRA utsatta och marginaliserade grupper att dela, granska och analysera sin egen kunskap om livet, problem och förutsättningar och tillåter dem därmed att planera, sätta upp egna mål och agera. Det finns flera deltagarinriktade tekniker och verktyg som kan användas; det som är gemensamt för alla PRA-metoder är att de möjliggör informationssamlande från en stor grupp människor och möjliggör ett snabbt framtagande av resultat – därmed namnet "rapid appraisal".

En av PRA-teknikerna är halvstrukturerade intervjuer som kallas "Kökssamtal" och som utförs av utbildade studenter. Processen inleds genom att utbilda 12-20 studenter som intervjuare och att utveckla ett halvstrukturerat frågeformulär. Frågeformulärets mål är att ta reda på hur svararna upplever sina livsomständigheter och identifiera deras problem, behov, drömmar och mål.

Studenterna utför vanligtvis totalt ungefär 45 interv-

juer. Svararna väljs slumpvis och underrättas officiellt om processen i förskott. I de flesta fall utförs intervjuerna hemma hos intervjuobjektens hem, därav namnet "Kökssamtal".

Varje kväll under processen träffas studenterna för att dela med sig av sina resultat. Efter tre dagar av intervjuer har de två dagar på sig att utvärdera och tolka sina resultat; sedan under den sista kvällen presenterar de resultaten för svararna (serviceanvändare), universitetslärare, leverantörer av sociala tjänster och andra intressenter (t.ex. regionala partners). Vissa av resultaten kunde presenteras på ett kreativt sätt. Kvällen avslutas med en diskussion och planering av följande steg.

Förberedelsefasen för en PRA är ganska tidskrävande eftersom det tar tid att hitta en kontaktperson på universitetet, hitta och mobilisera studenter som intervjuare och hitta intervjuobjekten.

FEEDBACK FRÅN SEMPRES-PROJEKTPARTNERS ANGÅENDE KÖKSSAMTALSMETODEN

FÖRDELAR

- ✦ Ger en omfattande och relativt snabb analys av hushållsproblemen och behoven hos serviceanvändarna
- ✦ Ger information från en stor grupp människor
- ✦ De svarande får resultaten snabbt och är involverade i diskussionen kring resultaten
- ✦ Presentationen av resultaten skapar en positiv miljö för kommunikation mellan serviceanvändare och leverantörer av sociala tjänster
- ✦ Engagemang från studenter höjer intresset och betraktas som positivt av serviceanvändarna

NACKDELAR

- Tidsförbrukande och resurskrävande. Förberedelserna tar lång tid, särskilt etablerandet av samarbete med universitet och att hitta studenter och svarande
- Realiseringsfasen beror på universitetets schema (läroplan/terminer)
- Att tolka analysresultaten för att utveckla konkreta steg på intresset och motivationen hos leverantörerna av sociala tjänster

ETT EXEMPEL PÅ HUR OLIKA VERKTYG FÖR BEHOVSBEDÖMNING KOMBINERADES I TØNDER I DANMARK

För att skapa en miljö som främjar flyktingarnas förmåga att formulera sina behov och önskningar, och på så vis främja deras egenmakt för att bli aktiva deltagare i skapandet av sina framtida liv, användes en blandning av tre behovsbedömningsverktyg av projektpartnererna i Tønder i Danmark. Att engagera flyktingar från olika etniska bakgrunder kan göras på ett mera produktivt sätt genom att koncentrera sig på resurserna som de har tagit med sig från sitt ursprungsland istället för på barriärerna som de har stött på i sitt nya land eller men de har från konflikter eller andra händelser i det förflutna.

Att packa upp positiva tidigare upplevelser inspirerades av **ryggsäcksmetoden**. SEMPRES-teamet hoppades att flyktingarnas tidigare upplevelser kunde fungera som en utgångspunkt för dem för att utveckla ambitioner för framtiden, vilket var det primära fokuset för **Future Workshop**. Det tredje tillvägagångssättet var **“appreciative inquiry”**³. För att integrera de tre sätten använde SEMPRES-teamet fokusgruppsintervjuer för att konstruera tre faser: den första var fokuserad på tidigare positiva upplevelser och resurser; den andra utforskade drömmar och ambitioner; och den tredje diskuterade en möjlig vägkarta för att uppnå dessa ambitioner. De första två faserna indelades i fem underteman: att lära sig danska; utbildning/arbete; fritid; familj och vänner; och hem. Deltagarna ombads reflektera över ett tema och sedan skriva om dess nyckelaspekter.



Deltagare i Parents Night, ett mikropjekt med invandrare i Tønder, Danmark.

Foto: © Margrethe Cæsar Bjerg



((ii)) VERKTYG FÖR TJÄNSTE UTFORMNING

Verktyg för tjänsteutformning hjälper tjänsteleverantörer och serviceanvändare att utveckla nya idéer för sociala tjänster, innovativa instrument för att leverera sociala tjänster eller anpassa befintliga tjänster.

Dessa verktyg kan hjälpa till att klargöra problem, göra dem konkreta och utveckla möjliga lösningar med klara mål och inriktningar, milstolpar och aktiviteter. Vidare är dessa verktyg nyttiga för att identifiera nödvändiga resurser för att projektet eller tjänsten ska lyckas, såväl som intressenterna som ska inkluderas.

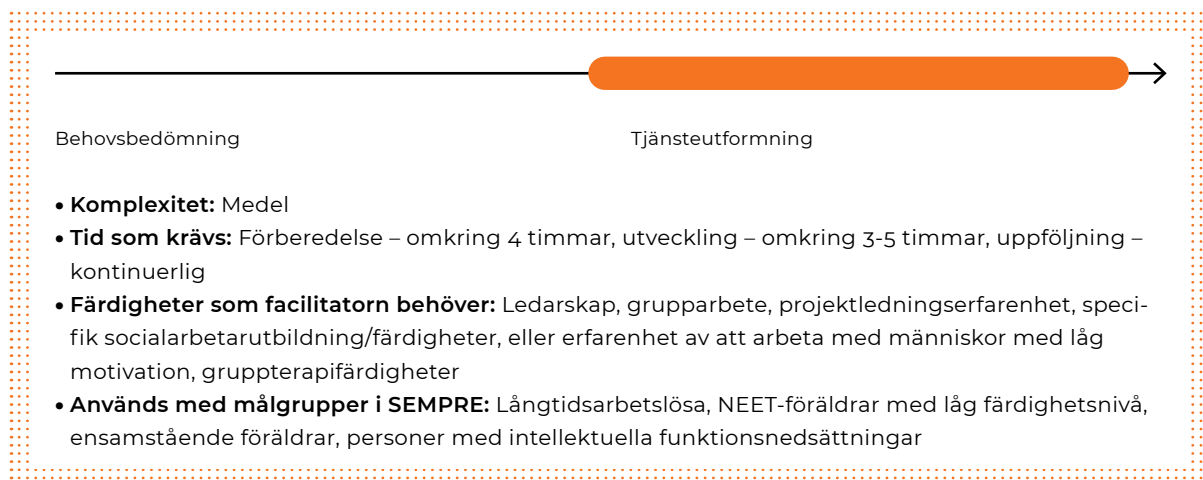
SEMPRE-partnerna noterar att verktyg för tjänsteutveckling hjälper till att skapa en miljö där en dialog

möjliggörs och nya förhållanden och tillit skapas mellan serviceanvändare och leverantörer av sociala tjänster. I denna bemärkelse hjälper också verktyg för tjänsteutveckling att starta nyttiga relationer, nätverk och samarbeten. Partnerna observerade också "utvecklande effekter" hos serviceanvändare genom att deras självförtroende höjdes och att de utvecklade nya färdigheter som projektarbete och strategiskt tänkande.

Projektpartnerna har testat ett antal verktyg för tjänsteutveckling, både enskilt och i kombination. De tre mest populära - Theory of Change, Business Model Canvas och Double Diamond - kommer att beskrivas på följande sidor.



Verktyg 2.1 Theory of Change



Theory of Change (ToC) är ett verktyg som hjälper till att strukturera projektutveckling i logiska steg. Verktöget används för att skapa milstolpar och mål medan den visar den logiska processen för hur aktiviteter leder till den önskade effekten. Verktöget erbjuder struktur (Nesta, 2013) och hjälper till att:

- inrama målen och se de bredare fördelarna hos den nya eller anpassade tjänsten
- beskriva och illustrera de logiska stegen som behövs för att utveckla nya tjänster
- förstå var fokus ska ligga
- definiera och tänka framåt över initiativets effekter och ekonomiska genomförbarhet
- identifiera och förstå flaskhalsar och barriärer som kan uppstå under initiativets utvecklingsfas, och skapa effektiva vägar
- reflektera över särskilda steg tillsammans med serviceanvändarna
- visualisera hur dagliga aktiviteter relaterar till den

övergripande uppgiften och långtidsmål

- klargöra mål och prestationer (för vem och i vilken kontext skapas värde?)
- uppnå bättre planering och bättre utvärdering (möjligtvis för att mäta framsteg mot målet)
- ansöka om finansiering.

ToC består av en mall som omfattar en uppsättning rutor som representerar de principiella beståndsdelarna för lösningen (inklusive att definiera problemet, nyckelpunkt för att nå publiken, steg till förändring, mätbara effekter, långsiktiga förändringar, huvudsakliga antaganden) och deras sammanvävda förhållanden.

Du kan läsa mera och ladda ner ToC-mallen på: [Development Impact and You by Nesta](#)⁴

FEEDBACK FRÅN SEMPRESS-PROJEKTPARTNERS ANGÅENDE THEORY OF CHANGE-VERKTÖGET

FÖRDELAR

- ✦ Hjälper till att hitta målen och fokusera på dem
- ✦ Ger en bra struktur
- ✦ Steg-för-steg-metoden är motiverande och hjälpsam, då man kan visualisera utveckling och en logisk väg framåt
- ✦ Hjälpsamt vid reflektion och (åter)utvärdera de valda stegen för att uppnå målen
- ✦ Relativt enkelt att använda, kräver inte mycket tidigare kunskap för att arbeta med

NACKDELAR

- Mallen och frågorna behöver förenklas för vissa målgrupper
- Kräver en skicklig facilitator

EXEMPEL PÅ HUR THEORY OF CHANGE-VERKTYGET TILLÄMPADES I VIDZEME I LETTLAND

ToC användes som ett verktyg för att mobilisera och engagera ensamstående föräldrar i processen för utvecklingen av en ny tjänst i Vidzeme i Lettland. Problemen hade redan definierats under behovsbedömningen med serviceanvändarna men krävde prioritering. Sammanlagt krävde processen för att utveckla ToC-ramverket ungefär 15 möten. Eftersom gruppen hade låg utbildningsnivå och omfattade personer med intellektuella funktionsnedsättningar, försökte facilitatorerna förenkla uppgiften genom att använda teckningar. Tillsammans försökte de förstå om problemen som serviceanvändarna upplevde - arbetslöshet, social isolering, ensamhet, brist på eller mycket begränsat stöd från leverantörer av sociala tjänster - på något sätt kunde struktureras och prioriteras. Det var ganska lätt att få serviceanvändarna att identifiera problemen på en samhällsnivå men det krävde tålmod att uppmuntra dem att erkänna problem som lågt självförtroende, låg utbildningsnivå och brist på arbetserfarenhet. Detta tog flera möten. Att identifiera gemensamma problem för majoriteten av gruppen var en riktig utmaning.

Med hjälp av ToC-verktyget kom gruppen fram till slutsatsen att de huvudsakliga gemensamma problemen var social isolering och brist på arbets/praktik/utbildningsmöjligheter (huvudsakliga antaganden). Gruppen kom på en idé att starta ett café där serviceanvändarna skulle ha möjligheten att umgås, delta i olika aktiviteter, skapa sitt eget arbets- och utbildningsutrymme och att vara först i detta landsbygdsområdet som implementerar detta i praktiken. Att beskriva stegen som behövs för att skapa förändringen visade sig vara nyttigt för att klargöra exakt



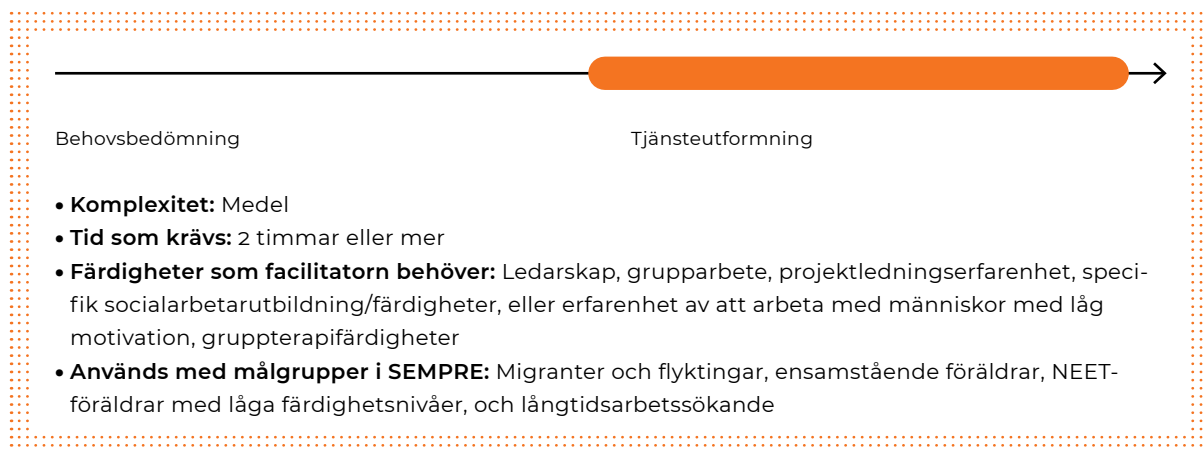
hur målet skulle uppnås. Till att börja med, var det avgörande att motivera användarna att fullt engagera sig i processen och höja deras självförtroende. Facilitatorerna spelade en avgörande roll i processen. Tillsammans med serviceanvändarna identifierade facilitatorerna stegen för att komma framåt. Det var särskilt viktigt att identifiera den saknade kunskapen och färdigheterna som skulle utvecklas, och hur detta skulle göras.

“Med hjälp av ToC-verktygen kom gruppen [ensamstående föräldrar] till slutsatsen att nyckelproblemen är social isolering och brist på arbets- och utbildningsmöjligheter [...] Att beskriva stegen som behövdes för att genomföra förändringen visade sig vara användbart för att tydliggöra exakt hur målen kommer att nås.”

Anna Broka, LEN-koordinator i Vidzeme, Lettland



Verktyg 2.2 Business Model Canvas



Business Model Canvas är ett verktyg för strategisk förvaltning och entreprenörskap som kan tillämpas både på kommersiella och ideella initiativ. Det finns ett antal olika variationer av Business Model Canvas, inklusive Social Business Model Canvas. Oavsett variant hjälper duken till att beskriva en ny eller befintlig affärsmodell på ett mera konkret, holistiskt och visuellt sätt.

Även om det inte är fullt så omfattande som affärsplanen, tillåter Business Model Canvas att en kortare, mera lättläst version av en affärsplan utvecklas som sedan senare kan återbesökas och omarbetas. Business Model Canvas är även ett kommunikationsverktyg; det hjälper till med att kommunicera mål till intressenter och kunder och kan användas för att dra till sig finansiering.

Business Model Canvas består av nio grundläggande byggklossar som bryter ner en affärsmodell i lättförstådda delar; huvudpartners; huvudaktiviteter; huvudresurser; värdeförslag; kundrelationer;

kanaler; kundsegment; kostnadsstruktur; och intäktsströmmar.

De styrande principerna för att arbeta med Business Model Canvas (*Strategyzer, n.d.*) omfattar:

- användning av post-it/klisterlappar (en idé per lapp) för att göra det möjligt att flytta omkring saker eller avlägsna element från duken
- skapa klisterlappar för vardera av de nio byggklossarna
- att använda olika klisterlappar i olika färger för att understryka vissa aspekter av din affärsmodell
- att undvika att beskriva för många idéer på samma Business Model Canvas eftersom det kan leda till förvirring
- att skapa flera dukar för att kartlägga alternativ för affärsmodeller; detta tillåter att olika möjligheter kartläggs för att sedan plocka ut de mest lovande och validera dem steg för steg istället för att bara välja den första idéen (*Orgler, 2018*)

FEEDBACK FRÅN SEMPRe-PROJEKTPARTNERS ANGÅENDE BUSINESS CANVAS-VERKTYGET

FÖRDELAR

- ✦ Fördelarna liknar de med Theory of Change (läs mer på sidan 37)
- ✦ Lätt att ändra
- ✦ Visuellt
- ✦ Användbart för att följa upp validering av hypoteser
- ✦ Lätt och relativt snabbt att skapa
- ✦ Hjälpfyllt vid presentation och förklaring av idéer för andra intressenter

NACKDELAR

- Ej tillräckligt detaljerat, ger inga prioriteter och tar inte konkurrens i övervägande.
- Kan hjälpa att konceptualisera, men ytterligare analys behövs
- Mallen och frågorna behöver förenklas för vissa målgrupper
- Kräver en skicklig facilitator

- återkomma till duken ofta - den kräver konstant uppdatering!
- göra duken synlig för teamet (t.ex. genom att hänga upp den på väggen).

Du kan läsa mera och ladda ner Business Model Canvas på [Strategyzer](#)⁵. Social Business Model Canvas finns [här](#)⁶.

EXEMPEL PÅ HUR BUSINESS MODEL CANVAS-VERKTYGET TILLÄMPADES I BODEN I SVERIGE

Sunderby folkhögskola inrättade en två timmars workshop med lokala intressenter och serviceanvändare (asylsökande). Facilitatorn hade förberett en stor teckning av en Business Model Canvas på tavlan och alla deltagare fick en utskriven tom blank duk. Facilitatorn förklarade modellen (detta görs enklast genom att ge ett konkret exempel). Man hade kommit överens om den preliminära idén för ett mikroprojekt på förhand. Idén var att starta ett kooperativ för asylsökande som skulle organisera bärplockning och -försäljning. Som ett andra steg skulle kooperativet utveckla en förädlingsverksamhet för att producera sylt, marmelad och saft.

Under workshopen gick deltagarna igenom de olika rutorna en för en, med start i värdeförslaget. Först funderade de själva över det i ett par minuter och sedan delade alla med sig av sina tankar och facilitatorn fyllde i duken på tavlan. Facilitatorns roll är att se till att varje aspekt övervägs och att allt korrelerar. Genom processen lades saker till och ändrades, och detta medföljde konsekvenser för andra rutor på duken. På grund av detta är det bäst att arbeta med en whiteboardtavla, post it-lappar eller båda. Om det

verkar realistiskt, kan duken fungera som en bas för en affärsplan (se bild 5).



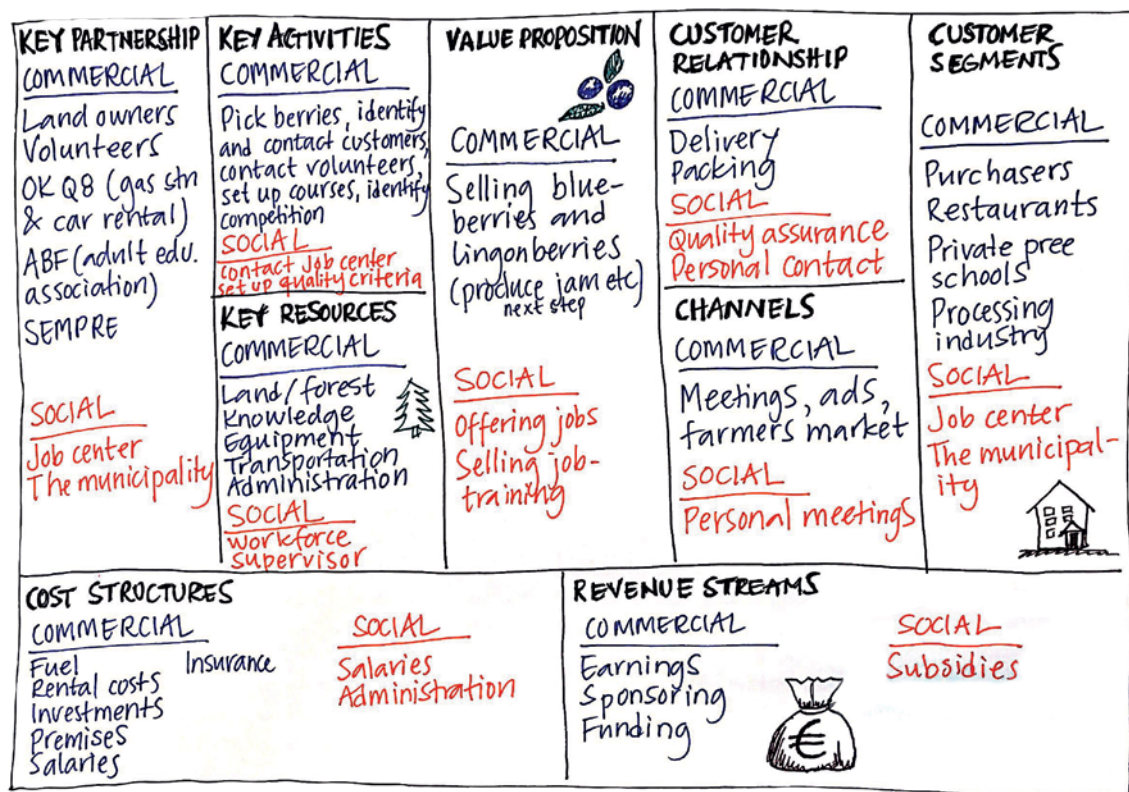
“Vi fann Business Model Canvas väldigt användbar. Den ger oss en idé om vilka aspekter du behöver tänka på och om idén är realistisk eller inte – allt på en sida. Den är även användbar vid förklaring av dina idéer för andra. Ett gott råd när du har fyllt i din modell är att ta ännu en titt på den efter en dag eller två för att se om något är fel eller saknas.”

Helen Nilsson, projektpartner från Coompanion Nord, Sverige



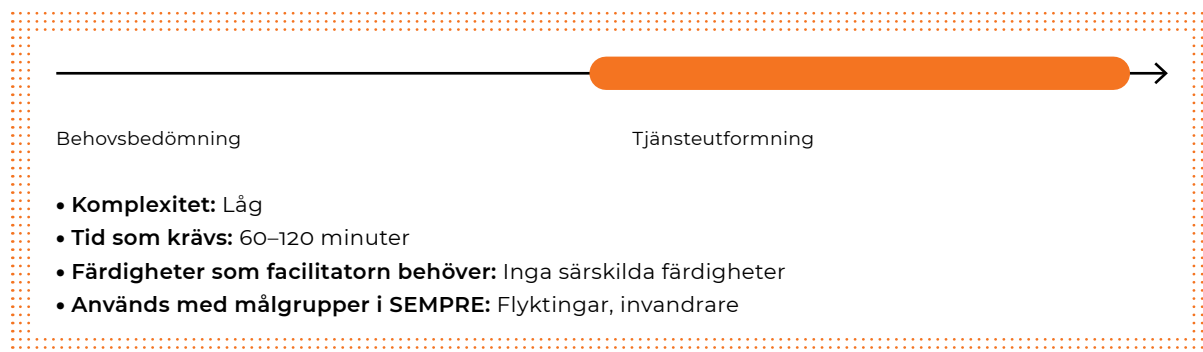
Fig. 5 Business Model Canvas för ett mikroprojekt för bärplockning som involverar asylsökande.

Källa: Sunderby folkhögskola 2017.



BUSINESS MODEL CANVAS INCL. SOCIAL IMPACT

Verktyg 2.3 Double Diamond



Double Diamond är en enkel visuell karta av utformningsprocessen som kan tillämpas på socialt arbete och andra områden. Den är indelad i fyra faser: upptäck, definiera, utveckla och leverera. De två första faserna fokuserar på att definiera problem, medan de tredje och fjärde faserna fokuserar på att utveckla idéer och finslipa och reducera dem tills den bästa idéen hittas. Detta verktyg hjälper till att strukturera arbetet och hålla fokus under processen. Idéerna utvecklas, testas och finslipas ett antal gånger för att välja den starkaste idéen med högst implementationspotential (*DesignCouncil, 2018*).

Upptäck: Denna fas i Double Diamond-modellen omfattar att titta på kontexten och att få insikter i problemen. Det är en utforskande fas som identifierar serviceanvändarnas behov och problem som skulle kunna behandlas.

Definiera: I denna fas försöker gruppen definiera specifika områden att behandla och fokusera på - vilket av problemen och behoven som identifierats i upptäcktsfasen spelar störst roll? Gruppen uppmuntras att använda "konvergent tänkande" för att begränsa alternativen till den mest relevanta

eller genomförbara utmaningen eller den som mest behövs uppmärksammas. Frågorna som måste besvaras i denna fas omfattar: Vad är genomförbart och vilken utmaning eller vilket behov ska vi ta itu med först?

Utveckla: Detta är fasen där lösningar eller koncept skapas och testas. Det är en process med experimentella försök som hjälper till att förbättra och finslipa idéerna och lösningarna. Den börjar med att samla in allmänna idéer för en ny tjänst. Under denna fas används "divergent tänkande" där alla kreativa lösningar är välkomna. Målet är att generera massor av möjliga idéer och tänka utanför ramarna.

Leverans: I denna fas väljs lösningarna som fungerar bäst (t.ex. genom röstning). I detta sista steg används "konvergent tänkande" igen genom att fokusera på vad som faktiskt kan levereras och de bästa lösningarna för att uppmärksamma serviceanvändarnas behov. Frågorna som måste besvaras i denna fas omfattar: Vad är genomförbart och vilka idéer borde vi ta i bruk? Slutligen implementeras lösningarna. Du kan läsa mera och ladda hem Double Diamond-mallen på [Design Councils webbplats](#)⁷.

FEEDBACK FRÅN SEMPRES-PROJEKTPARTNERS ANGÅENDE DOUBLE DIAMOND-VERKTYGET

FÖRDELAR

- ✦ Lätt att förstå och använda
- ✦ Kan enkelt kombineras med andra mer avancerade tjänsteutvecklingsverktyg och metoder (t.ex. Theory of Change)
- ✦ Passar bra in i arbete med till exempel flyktingar och invandrare, som ofta har dåliga kunskaper i utländska språk, så det kan vara en fördel när det bara är små mängder text

NACKDELAR

- Låg flexibilitet och ganska enkla utfall
- Ger inte ett bra ramverk för identifiering och hantering av hinder och risker

EXEMPEL PÅ HUR DOUBLE DIAMOND-MALLEN TILLÄMPADES I NORDFRIESLAND I TYSKLAND

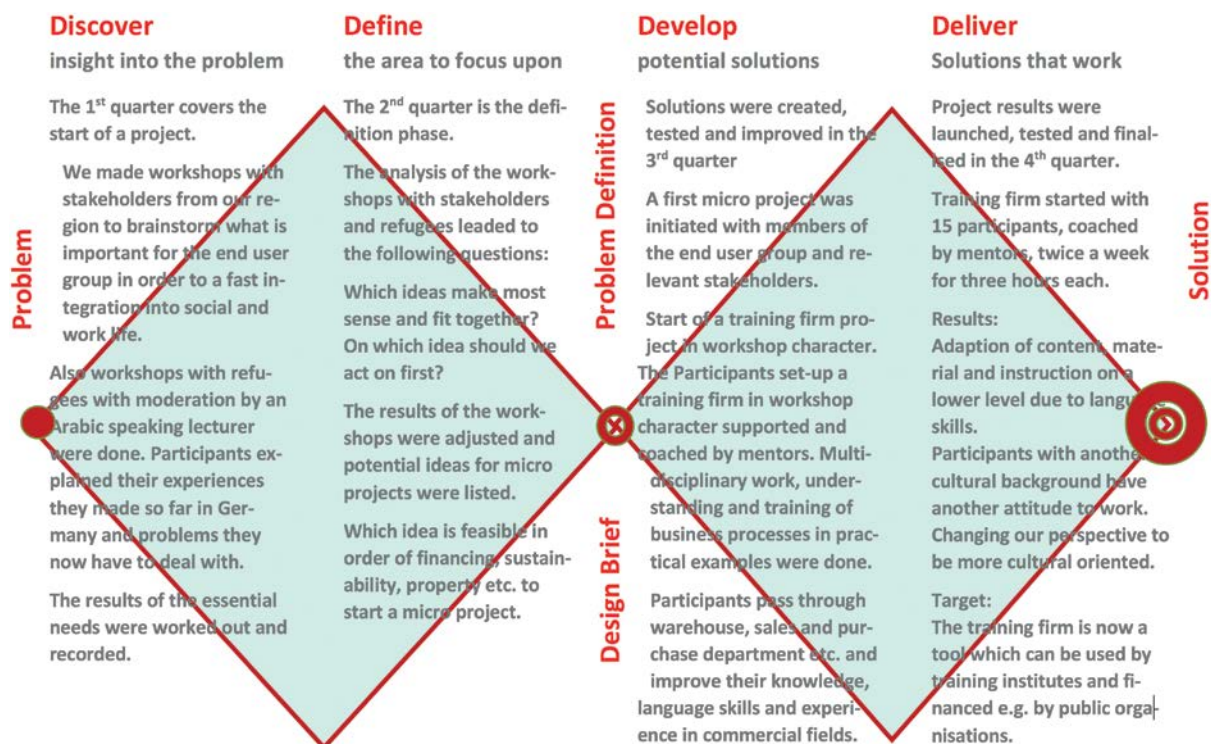
Double Diamond valdes ut som ett verktyg för tjänsteutveckling i arbete med flyktingar och invandrare i Nordfriesland i Tyskland (se bild nedan). Den inledande (upptäck) fasen tog ungefär två månader och omfattade workshops med serviceanvändare där behov och problem identifierades. I nästa fas (definiera) gick gruppen vidare från att definiera problemet till att utveckla idéer. Potentiella idéer för gemensamma projekt diskuterades och en lista gjordes upp.

I utvecklingsfasen valdes de mest genomförbara och lovande idéerna med serviceanvändarna. Detta omfattade en utveckling av arbetsintegrerad utbildning inom området för affärsutveckling med stöd av mentorer eller handledare (coaches). Två handledare (coaches) anställdes för att arbeta med gruppen. Projektidén uppmärksammades under integrationsskurserna och bland diverse intressenter i regionen. Det tog ungefär en månad att hitta deltagare för projektet. SEMPRE-teamet förstod att det fanns ett behov av att förenkla pappersarbetet och utbildningsmaterialet för serviceanvändarna på grund av att de ofta hade bristfälliga språkkunskaper.

I leveransfasen implementerades lösningen och den fick stöd från arbetsförmedlingarna.



Fig. 6 Slutförd Double Diamond i Nordfriesland, Tyskland.



ATT ENGAGERA SERVICEANVÄNDARE I BEHOVSBEDÖMNING OCH TJÄNSTEUTFORMNING: TIPS FÖR ATT LYCKAS

Genom att arbeta med diverse användargrupper i olika socioekonomiska miljöer kring Östersjöregionen fick SEMPRES-projektpartnerna olika perspektiv och upplevelser. Nedan presenteras allmänna iakttagelser och lärdomar avseende implementation av behovsbedömnings- och tjänsteutformningsprocessen. Märk väl att rekommendationerna endast speglar SEMPRES-partnernas erfarenheter och kan kräva anpassning för olika kontexter.

Nedan följer några tips från SEMPRES-partnerna för att framgångsrikt engagera serviceanvändarna i behovsbedömningen och tjänsteutformningen:

- **Planera lite extra tid för processen att bygga sociala nätverk, bygga förtroende och skapa engagemang, helst före behovsbedömningen påbörjas.** Detta hjälper till att skapa en rik grund för att utveckla vidare aktiviteter och engagemang. Dessutom tar det tid - ofta längre än väntat, att lära känna varandra och bygga förhållanden eftersom serviceanvändarna består av mångfaldiga och heterogena grupper. Vi råder er att inte underskatta vikten av isbrytare och förtroendebyggande övningar.
- Vissa serviceanvändare kan vara svårnådda, särskilt i den inledande fasen av aktiviteterna. Vikten av att **använda de rätta uppsökningskanalerna och "dörröppnare"** betonas. En dörröppnare kan vara en nyckelperson i lokalsamhället (en betrodd person eller samhällsledare) eller en respekterad organisation som kan hjälpa till att ge workshopen publicitet, etablera de första kontakterna och föra folk samman, särskilt om tjänsteleverantörerna inte har haft någon tidigare kontakt med serviceanvändarnas grupp.
- Involvera en utbildad och erfaren **facilitator** som känner till de utvalda egenmaktsmetoderna och verktygen och har kännedom både om processen och målgruppen (läs mera om detta i textrutan). Se till att facilitatorn eller den lokala tjänsteleverantören inte härskar över hela diskussionen.
- När man arbetade med vissa målgrupper **upplevdes visuella hjälpmedel** som posters och teckningar som hjälpfulla sätt att uttrycka åsikter under workshoparna. Till exempel hjälpte visuella verktyg att minimera språkbarriärer när man arbetade med nyanlända flyktingar eller invandrare. Dock är en sådan övning bara till nytta upp till en viss punkt och deltagare bör ges möjligheten att uttrycka sina åsikter och behov genom diskussion och

dialog. Andra kommunikationsverktyg som musik och rollspel har inte använts inom SEMPRES, men kan vara effektiva för att uttrycka behov.

- **Välj rätt plats för mötet.** Du ska försöka anpassa dig för att se till att platsen uppfyller den specifika serviceanvändargruppens behov. Du kan till exempel gå till serviceanvändarnas egna möte eller ordna ett möte på ett ställe som är bekämt för dem istället för att ha det på ditt kontor.
- Angående **tätheten mellan mötena** med serviceanvändarna, är det bäst att inte lämna för mycket tid mellan dem eftersom det annars kan vara svårt att uppehålla serviceanvändarnas intresse och engagemang. Man kan överlåta ansvar för vissa uppgifter till användarna för att öka deras motivation och engagemang.

Att hitta rätt facilitator är extremt viktigt

"I Varde, Danmark, har facilitatorn varit nyckeln till ungdomsgruppens framgång. En av anledningarna till att ungdomsgruppen har starka band och relationer är tack vare att facilitatorn verkligen tror på dem och detta är en viktig kvalitet för egenmakt i gruppen."
(Anette Nielsen, projektpartner från University College South Denmark)



Kompetenser: Empati, öppenhet, acceptans, tålmod, förmågan att bygga förtroendeinövande relationer men även motivera och inspirera andra, "enkelt språk", starka ledarskapskvaliteter men inte ta över diskussionen.

Färdigheter: Erfarenhet av socialt arbete och en förståelse för arbetsmetoden.

Hur utvecklar man dessa kompetenser och färdigheter? Se: The SEMPRES guidebook for Empowerment Training på www.sempre-project.eu/training



© rawpixel - unsplash.com

05

Hur kan leverantörer av sociala tjänster stödja användarinitiativ och sociala företag?

Tjänsteverktyg är aktiviteter och åtgärder som hjälper till att öka serviceanvändarnas förmåga, självförtroende och entreprenöriella kompetenser. Sådana förmågor och kompetenser är viktiga för att implementera och upprätthålla långsiktiga sociala tjänster eller projekt.

För SEMPRE är det huvudsakliga målet för att tillämpa stödverktygen att se till att serviceanvändarna tar ansvar för mikroprojekten och att mikroprojekten fortsätter även efter att SEMPRE-projektet är avslutat. Detta kan kräva ytterligare hjälp från socialtjänsteverantörer och externa aktörer, och därför riktar sig också stödaktiviteterna till en bredare grupp intressenter.

Den stora mångfalden av stödaktiviteter återspeglar tjänstegruppsanvändarnas varierande behov och målen för nya sociala tjänster. Stödaktiviteterna kan tillämpas genom hela tjänsteutvecklingsprocessen men är särskilt viktiga i de senare faserna och speciellt när en ny tjänst har utvecklats och målet är att göra den hållbar och självförsörjande. En del av stödverktygen riktar primärt till serviceanvändare medan andra som finansiering och externa nätverk även riktar sig till leverantörerna av sociala tjänster.

Detta kapitel är avsett att inspirera leverantörer av sociala tjänster i sitt arbete att stödja användardriv-

na initiativ. Därför är beskrivningen av stödaktiviteterna ganska allmän och mindre formaliserad till skillnad från det föregående kapitlet och lämnar utrymme för olika tolkningar och anpassningar till olika kontexter. Det är viktigt att lägga märke till att detta kapitel inte har som avsikt att tillhandahålla en uttömmande lista av stödaktiviteter, utan snarare att understryka de mest relevanta i SEMPRE-projektets kontext och beskriva projektpartnernas upplevelser.

FRÄMJA INLÄRNINGS- OCH UTBILDNINGSAKTIVITETER

Inlärnings- och utbildningsaktiviteter är avgörande för att höja serviceanvändarnas självförtroende och bygga upp deras individuella styrkor och kompetenser för att åstadkomma förändring, inte bara i deras egna livssituationer, men även andras. Utbildningsaktiviteter är relevanta för att öka serviceanvändarnas färdigheter, motivera och engagera dem för att de ska bli långsiktigt engagerade i en tjänst

eller ett projekt.

Statligt finansierade inlärnings- och utbildningsaktiviteter (t.ex. kurser som erbjuds av de statliga arbetsförmedlingarna och relevanta ministerier) och ett brett utbud av befintliga utbildningar online eller på plats som erbjuds av icke-statliga organisationer och andra organ, upplevdes som hjälpfulla av SEMPRES-projektpartnererna. Beroende på serviceanvändarnas behov och mikroprojektets tema, varierade utbildningsaktiviteterna från språkkurser, hantverk, att skriva CV och förbättra IT-kunskaper till att skaffa finansiering, (socialt) entreprenörskap, företagsutveckling och försäljningsstrategier, projektledning och ledarskap. För vissa mikroprojekt var mer specifika kurser relevanta, som exempelvis matlagning och hygien för Liepa Coffee Shop.

Flera projektpartners planerade sina egna utbildningskurser som svar på serviceanvändarnas behov och på ett relevant sätt för sina mikroprojekt. Exempelvis har en kurs för sociala entreprenörer framtagits av Coompanion i Sverige. Den består av 15 omfattande workshops, varav varje koncentrerar sig på ett enskilt tema, från ledarskap och kooperativa värden till kunder, marknadsförings- och försäljningsnormer. Ett annat exempel är diakonala centret i Liepaja i Lettland som har tagit fram en kurs för stöd- och hjälppersonal. Kursen tillhandahåller baskunskaper i hur man stödjer personer med funktionsnedsättningar och omfattar medicinska och psykologiska aspekter. Den är huvudsakligen inriktad till personer med funktionsnedsättningar som skulle vilja bli "stödpersoner" och även släktingar till personer med funktionsnedsättningar. Kursen drivs av lokala yrkesarbetare.

Självklart måste leverantörer av sociala tjänster själva engagera sig i kontinuerlig utbildning och inlärande för att nya arbetsmetoder och tillvägagångssätt ska kunna implementeras med framgång. Föreläsningar om egenmakt och socialt entreprenörskap har tillhandahållits sociala arbetare av flera projektpartners. Leverantörer av sociala tjänster har också deltagit i utbildning om mentorskap, handledning och gruppkonfliktterapi.

"Action learning" (se textrutan) ansågs vara ett värdefullt tillvägagångssätt i flera av stödaktiviteterna som utfördes av SEMPRES-partnerna både avseende serviceanvändare och tjänsteleverantörer.

Tips för att lyckas:

- Det är viktigt att försäkra sig om att inlärnings- och utbildningsaktiviteterna anpassas till serviceanvändarnas behov och möjligheter. Till exempel att ta hänsyn till val av tidpunkt, reseavstånd och så vidare.
- Inlärnings- och utbildningsaktiviteter bör baseras på de olika kommunikationsformerna som kan fungera för olika människor.
- Involvera serviceanvändare i att skapa och driva inlärnings- och utbildningsaktiviteterna tillsammans. De bästa resultaten kan uppnås om utbildning drivs av och för serviceanvändare.
- Uppmuntra inlärande om egenmakt och serviceanvändares inblandning för att bygga upp intresse, erfarenhet och expertis.
- Tänk på överföring av kunskap och delande av makt. Som Anna Broka, en projekt partner från Vidzeme University of Applied Sciences säger: *"För att verkligen arbeta med egenmaktsprocessen kommer den vise gruppleddaren att överföra kunskap och uppmuntra gruppen att ta initiativ. Det är viktigt att dela makten. Det är inte en enkel uppgift för facilitatorerna eftersom de fortfarande bör erbjuda vägledning, men på ett mindre synligt sätt."*

UPPMUNTRA SKAPANDET AV ETT SOCIALT NÄTVERK

Sociala nätverk kan definieras som banden mellan individer eller grupper och kan uppstå i form av "formella" nätverk (t.ex. frivilliga organisationer och föreningar eller "informella strukturer (t.ex. familj, vänner och fritidsgrupper) (Afridi 2011). I utvärderande intervjuer med SEMPRES:s projektpartners framhövdes det att lokala nätverk gav människor ett sätt att volontärarbeta och dela sin tid, sin kunskap och sina färdigheter med människor som kunde dra nytta av dem. Känslan av egenmakt och att göra skillnad var ömsesidig.

Genom att dela information, umgås i jämlikhet och ömsesidigt stöd hjälper sociala nätverk att styrka band och bygga upp förtroende inom en grupp, vilka är viktiga förutsättningar för att vilket användar drivet initiativ som helst ska lyckas. Dessutom kan sociala nätverk stärka samhällets känsla av samhörighet vilket vidare ökar folks engagemang och

Deltagare i SEMPRES Mid-Term Conference i Tallinn, Estland. Foto: © Urmas Roos



Action Learning som ett övergripande stödramverk för serviceanvändarengagemang

Action Learning (AL) är en typ av deltagarresearch som grundas i kärnvärdena för mänskliga rättigheter, social rättvisa, värdighet och personvärde. Avsikten med AL är att skapa social förändring och genomförs i samarbete med och för de som utför handlingen.

AL stödjer interagerande och social dynamik och karaktäriseras av inblandning av intressenter som samarbetade som faktainsamlare och testobjekt under hela processen. Processen består av planering, handling, observation, reflektion och rörelse mot en ny planeringsfas (*Reason and Bradbury, 2008*). En nyckelprincip i AL är att den grundas i livserfarenhet och adresserar konkreta problem och utmaningar.

Action Learning användes som ett övergripande stödramverk för att genomföra aktiviteterna i SEMPRES-projektet av flera projektpartners och kan vara ett relevant tillvägagångssätt att använda även i andra projekt och kontexter. AL kan tillämpas i alla steg av tjänsteutvecklingsprocessen (läs mer om hur man tillämpar AL i praktiken i SEMPRES Guidebook for Empowerment Training).



Möte kring mikroprojektet "Locally Produced Joy in Life" i Korsholm, Finland. Foto: © Ann-Britt Pada

motivation att delta i ett projekt eller initiativ. Ungdomsgruppen i Varde i Danmark skildrar ett bra exempel av detta. Annette Nielsen, projektpartner från UC SYD i Danmark förklarar: *"Ungdomarna använder styrkan av sitt nätverk för att organisera aktiviteter för andra behövande personer så att det blir möjligt för dem att ändra sin självbild och bli del av gruppen eller skapa ett nytt nätverk. Till exempel har ungdomarna ordnat en bondgårdssemester för ensamstående föräldrar både från Danmark och etniska minoriteter. Detta har skapat nya nätverk bland deltagarna och vissa av dem som deltog gick sedan med i gruppen."* Här har samhället i Varde dragit nytta av det sociala kapitalet som har vuxit fram på grund av ungdomsgruppens engagemang i samhällsfrågor.

Användardrivna sociala nätverk uppfyller en viktig funktion för utsatta grupper i samhället genom att tillhandahålla psykologiskt, känslomässigt, socialt och praktiskt stöd. Dessa nätverk är också viktiga för att bygga upp användarnas självförtroende genom att bygga upp förtroende i gruppen vilket kan spora utveckling av andra aktiviteter och initiativ. Dess nätverk bidrar till egenmakt på gruppnivå (läs mera i kapitel 2).

Ett exempel på sådana användardrivna nätverk är de så kallade "självhjälpsgrupperna" som formas av

serviceanvändare med delade erfarenheter och som kan ta hänsyn till människors svagheter och barriärer som de kanske står inför. Flera självhjälpsgrupper etablerades som en del av mikroprojekten inom SEMPRES-projektet. Här samlar sociala nätverk deltagare för att leverera och utbyta tjänster såsom barnomsorg och andra sorters stöd (t.ex. undervisning, utbildning och utbyte) och socialarbete.

Fyra lokala myndigheter på landsbygden i Lettland startade stödgrupper för att tillhandahålla organiserad hjälp för människor i behov av stöd. Grupperna består av personer med funktionsnedsättningar och deras släktingar som hjälper varandra att lösa vardagsproblem som att få skjuts till läkaren eller låna en rullstol. I Plöns kommun i Tyskland startades en självhjälpsgrupp vid namnet "Wirkstatt" för långtidsarbetslösa. Gruppens medlemmar bestämmer sin egen agenda och mål (t.ex. att starta ett medlingssorgan med den lokala arbetsförvaltningen) som de bedriver med stöd från lokala leverantörer av sociala tjänster.

Ett antal volontärer utbildades för att hjälpa före detta brottslingar i Ida-Viru och Lääne-Viru län i Estland. Denna tjänst spelar en viktig roll för att hjälpa före detta brottslingar återintegreras i samhället, hitta bostad och arbete, och så vidare. Idén för tjänsten härrör från före detta brottslingars behov av social

kontakt och att någon vägleder dem och hjälper dem att vänja sig vid ett vid i frihet.

Lokala nätverk upplevdes också som avgörande i arbete med ensamstående föräldrar. Mindaugas Kairys, projektpartner från Lutheran Diaconia i Litauen säger: *“Det fanns ett behov för att skapa en plats där ensamstående föräldrar kunde tala och dela erfarenheter i Jurbarkas. Projektet möjliggjorde förbindelsen mellan människor som ville uppnå förändring. Nu kan de börja göra den förändringen. Nu vet de var de kan få det stödet. På lång sikt hoppas vi att skapa en 'klubb' där ensamstående föräldrar kan förenas och få stöd och professionell utbildning i företagsledning och entreprenörskap.”*



Tips för att lyckas:

- Tillhandahåll en säker plats för respektfylld dialog. Gemensamma aktiviteter som deltagarna upplever som relevanta eller meningsfulla, helst regelbundet, utgör ett incitament att delta och engagera sig. Att erbjuda en blandning av formella och mindre formella möten med varierande agenda kan öka motivationen för serviceanvändare att delta. Den verkliga frågan är dock att slutanvändarna är involverade i nätverk på jämlika villkor när det gäller att organisera, fatta beslut och hantera finansiella frågor.
- Leverantörer av sociala tjänster ska vara noga med att inte ta över för mycket kontroll över processen att bygga nätverk och bara hjälpa till när det är nödvändigt. Det rekommenderas att leverantörer av sociala tjänster börjar med att vara mera aktivt involverade och sedan gradvis minskar sin inblandning.
- Låt serviceanvändarna själva bestämma om de skulle vilja fortsätta med sitt nätverk på ett informellt sätt eller utvecklas till icke-statliga organisationer eller andra formaliserade organisatoriska former. Även om nätverket är mindre formellt betyder det inte att det har en mindre egenmaktstärkande effekt på serviceanvändarna. Doris Scheer, projektpartner från Schleswig-Holsteins diakoni säger: *“Det är viktigt att förstå att många olika sorters nätverk behövs. En del människor vill inte delta om det förväntas för mycket formellt och officiellt deltagande av dem; andra vill ha regelbunden och etablerad aktivitet.”*



NÅ UT TILL EXTERNA INTRESSENTER

Styrkan i kontakt människor emellan går längre än det interna nätverket som består av serviceanvändarna och leverantörerna av tjänsterna. Projekt och initiativ lyckas mera sannolikt i det långa loppet om de förankras i ett bra nätverk med lokala eller till och med nationella partners. Att skapa förbindelser och få kontakt med externa intressenter - som exempelvis statliga myndigheter, företagsnätverk, icke-kommersiella organisationer och det lokala samhället - spelar en viktig roll i att skapa ett självförsörjande initiativ. Samarbetet kan öppna nya vägar till finansiering och samverkan och underlätta att dela upp makt och ansvar.

Lokala myndigheter och deras nätverk kan spela en viktig roll. De kan erbjuda tillgång till tillgängliga gratislokaler, som till exempel Skräddarkooperativet i Sverige. I Harkujärve i Estland övertogs en tom kyrka och gavs ett nytt liv och mening som ett allaktivitetshus. I Rakvere som också ligger i Estland tillhandahöll en lokal kyrka möteslokaler och stöd för att ordna hantverkskurser och utbildningar för föräldrar och deras barn med sjukdomar inom autismspektrumet. De lokala myndigheterna i södra Estland hjälpte också till att hitta transportlösningar.

Dessutom kan betydelsefulla resultat uppnås genom att engagera volontärer. Till exempel Harkujärve allaktivitetshus drog nytta av att ett antal volontärer var inblandade när de renoverade och startade kyrkoaktiviteter i samhället. Idag tillhandahåller allaktivitetshuset barnvaks- och barnomsorgstjänster för barn med svåra och långtgående funktionsnedsättningar, samt stödpersonstjänster till deras familjer, liksom andra aktiviteter som ökar deras välbefinnande i det lokala samhället (t.ex. språkkurser, danslektioner, trädgårdsodling och konserter).

Engagemanget från ett brett nätverk av aktörer via Lokala Egenmaktsnätverk (LEN) är en integrerad del av SEMPRES projektets logik (läs mer i Kapitel 3). Skapandet av ett LEN betraktas som ett sätt att mobilisera ett antal viktiga intressenter. Samarbetet inom LEN-ramverket har varit uppskattat hos intressenterna själva, som inte nödvändigtvis får en möjlighet att annars träffas – även om de arbetar i samma geografiska område och med samma användargrupper.

LEN-samarbetet uppnådde positiva resultat vid etableringen av ett invandrardrivet skräddarkooperativ i Luleå i norra Sverige. Mobiliseringen av ett brett nätverk av hängivna aktörer som involverades i processen fanns bland nyckelfaktorerna för dess framgång. LEN-nätverket skapades med intressenter som hade ett gemensamt intresse i att stötta invandrare på



Vad säger SEMPRES-partners om Local Empowerment Networks?

“Intressenterna är relevanta eftersom de är en bredare publik och en multiplikator. LEN är användbara för att förankra projekten.”

“Att involvera LEN i projektet gör intressenterna mer stödjande av slutprodukten.”

deras väg mot självständighet och anställning. Nätverket sammanförde den lokala ledningen i Luleå, Arbetsförmedlingen, civilsamhällsaktörer och serviceanvändare – en grupp arbetslösa kvinnor från olika utomeuropeiska länder. Idag fortsätter aktörerna i LEN-nätverket att stödja skräddarkooperativet, både ekonomiskt och på andra sätt.

Tips för att lyckas:

- Etableringen av Lokala Egenmaktsnätverk är ett av de tillvägagångssätt som testades i SEMPRES-projektet, vilket har bevisats ge positiva långsiktiga resultat och som kan kopieras av andra lokala och regionala tjänsteleverantörer (läs mer i Kapitel 3).
- Erfarenheten från SEMPRES-projektets partners visar att tidig involvering från olika relevanta intressenter gör dem mer stödjande av slutprodukten. Som resultat kan det vara fördelaktigt att identifiera de nyckelintressenter som kan vara viktiga att engagera eller kontakta, före eller under tjänsteutvecklingsprocessen (t.ex. genom att genomföra en intressentanalys och fylla i nyckelintressenter i Theory of Change eller Business Canvas-mallarna). SEMPRES-projektets partners fann denna process användbar, då den hjälpte dem upptäcka vilken typ av resurser som fanns tillgängliga, och kunde mobiliseras i deras projekt-initiativ. Dessutom såg man att aktiviteter som att slutföra en Business Canvas-mall var användbara vid kommunikationen med externa intressenter, då det innebar att projektet togs på större allvar.
- Att öka samarbetet och samordningen bland intressenterna kunde hjälpa till att identifiera samband och kompletterande åtgärder, liksom tjänsteluckor. Även mindre lokala myndigheter

kan uppleva det som svårt att upprätthålla en god översikt över alla tillgängliga sociala tjänster som levereras av den offentliga, privata och tredje sektorn. Att sammanföra olika intressenter med olika expertis och kunskap kan leda till nya partnerskap och oväntade positiva resultat, ett första steg mot innovation (se exemplet i texttrutan).

VAR KREATIV OCH STRATEGISK NÄR DU SKA HITTA FINANSIERING

Att hitta finansiering för att genomföra aktiviteter kan vara en utmanande uppgift men är nödvändigt om lösningen ska fortsätta efter pilotfasen. Medan vissa aktiviteter enbart kräver begränsade medel – till exempel för att täcka möteskostnader – är många icke vinstdrivande initiativ beroende av utomstående finansiering från bidrag för att kunna fortsätta sin aktivitet. Lyckad förvaltning av icke vinstgivande organisationer kräver förmågan att effektivt hitta finansiering för att finansiera deras aktiviteter.

Det finns olika typer av finansiering tillgänglig för sociala och icke vinstgivande initiativ under olika utvecklingsstadier, både offentliga och privata. Tjänsteleverantörerna är i regel välinformerade om finansieringsmöjligheter, såsom EU-strukturfonder, mikrokreditlån och stödmekanismer för sociala företag i EU-medlemsstater och stöd från företagsinkubatorer, liksom nationella och regionala program. Vissa SEMPRES-mikroprojekt har fått stöd från privata företag genom sponsring, liksom från filantropiska organisationer, stiftelser och investeringsfonder. Alternativ finansiering ska inte heller underskattas – varför inte testa crowdfunding (t.ex. Kickstarter)? Flera stiftelser, organisationer och myndigheter tillhandahåller även medfinansieringsstöd för deltagare i EU-finansierade projekt.

I allmänhet är finansieringsmöjligheterna för informella nätverk ofta begränsade. I de flesta fall är en förutsättning för finansiering en etablerad organisationsform (t.ex. en icke-statlig organisation, ett socialt företag eller ett kooperativ), eller som fallet för icke-statliga organisationen för afghanska flyktingar i Kokkola i Finland, att det finns bidrag tillgängliga för att starta en. Även om detta krav har kritiserats hårt av SEMPRES-projektpartners, är det viktigt att ha denna regel i åtanke. Vissa undantag för denna regel finns i Sverige, där finansiering med “fast cash” (*snabba pengar*) finns tillgänglig för individer och ungdomsgrupper för att organisera småskaliga aktiviteter.

Tips för att lyckas:

- Föreina finansiella resurser med andra tjänsteleverantörer för att erbjuda visst ekonomiskt stöd
- Agera som dörröppnare för potentiella finansiella stödjare: stiftelser, privata sponsorer och andra
- Agera som mentorer och erbjud er kontorsinfrastruktur för mikroprojekt under en begränsad tid
- Överväg olika finansieringsmöjligheter. Ett allmänt råd är att använda en blandning av inkomstkällor då detta bidrar till att sänka risken för beroende av en specifik källa
- Inkludera potentiella finansiärer i LEN från start, och aktivera intressenter som kan vara intresserade eller vet sätt att uppnå finansiellt stöd
- Ha en tydlig verksamhetsplan – Business Canvas-verktyget kan vara till stor hjälp här. Verksamhetsplanen är ett första steg till framgång, då den uppmuntrar identifieringen av potentiella finansieringskällor under tjänsteutvecklingsprocessen. Den är även ett bra sätt att visualisera projektplanen, och öka chanserna för att lokalisera finansiering

nen, och öka chanserna för att lokalisera finansiering

- Engagera i kapitalanskaffningsutbildning. Att skriva ansökningar för finansiering är ett hårt arbete men är ofta en nödvändighet och det kräver specialkunskaper. Bidragsansökningar kan också vara en egenmaktstärkande aktivitet för serviceanvändarna, särskilt om utfallet blir positivt. Flera partners i SEMPRES projektet deltog i utbildning i kapitalanskaffning och bidragsansökning. LEN i Dithmarschen i Tyskland organiserade till exempel en workshop kring kapitalanskaffning för ett av sina mikroprojekt. En professionell kapitalansaffare förklarade konceptet med kapitalanskaffning, kapitalanskaffningsstrategier och första stegen till praktisk tillämpning. Workshopen innehöll även frågor kring legala och informella organisationsformer som är relevanta för kapitalanskaffningsaktiviteter.



World Café om social innovation på SEMPRES Mid-term Conference i Tallinn, Estland, Foto: © Urmas Roos

FRÄMJA MENTORSKAP

Mentorskap kan beskrivas som att en erfaren mentor på ett personligt sätt utbildar, vägleder och att stöttar en adept (*Ross-Sheriff & Orme, 2017*). Mentorprogram fokuserar på personlig tillväxt och kompetensutveckling med syfte att uppmärksamma missgynnande och utanförskap.

I SEMPRES användes mentorskap för att ge vägledning och råd, tillhandahålla praktiskt stöd, engagera i problemlösning och förstärka känslan av egenmakt. Mentorskapet fick även särskild betydelse i arbetet med unga invandrare i Varde, Danmark, där en erfaren socialarbetare fungerade som mentor till en grupp unga människor med olika etnisk bakgrund. Hon har varit en mentor, en förebild och en stödperson för ungdomsgruppen i över två år. Hon ger de unga människorna mer och mer ansvar och de driver nu vissa aktiviteter själva.

I Liepa, Lettland, var en mamma till ett barn med förståndshandikapp (hon var själv socialarbetare) involverad som mentor för andra mödrar i området. Den här mamman var en bra informations- och kunskapskälla när det kom till olika social-, stöd- och barnomsorgstjänster som finns tillgängliga för barn med funktionsnedsättningar och deras föräldrar. Att vara både slutanvändare och mentor visade sig vara mer effektivt och personligt än att bjuda in en socialarbetare i rollen. Det gjorde det också lättare att skapa en stöttande miljö och mammans/mentorns erfarenhet var egenmaktsstärkande för gruppen.

I Plön, Tyskland, deltog serviceanvändare (långtidsarbetslösa) i ett mentorprogram för att själva bli ledare och mentorer. Det innebar att de utbildades i att utföra specifika uppgifter inom mikroprojektets ramverk. Tre av serviceanvändarna utbildades till exempel till talespersoner för gruppen och representanter för projektet på presskonferenser, workshops och andra event. Andra utbildades till ledare för gruppen och inom andra organisatoriska uppgifter. En gruppsmedlem som hade specialkunskaper inom dessa uppgifter, samt chefen för en lokal socialtjänsteleverantör agerade i detta fall som mentorer.

Ett utbildningsföretag som tillhandahöll professionellt mentorskap och coachning involverades i arbetet med flyktingar i Nordfriesland, Tyskland. Målet var att skapa tillgång för denna grupp till den regionala arbetsmarknaden. Deltagarna arbetade fram strukturer för ett företag. Med stöd av två mentorer lärde sig sedan och implementerade de operationella processerna. Deltagarna fick prova på olika avdelningar (t.ex. butik, inköp) och fick på så sätt kunskap, färdigheter och erfarenhet i de kommersiella områdena och inom turistindustrin.



Två praktiska exempel på vikten av samarbete

Ett av många exempel på värdet av samarbete mellan intressenter kommer från Korsholm, Finland. I arbetet med äldre vuxna och leverantörer av sociala tjänster i området, insåg SEMPRES-projektets partners att även om det fanns olika sociala event och sammankomster för de äldre vuxna i kommunen, nådde informationen om dem inte alltid till serviceanvändarna. Det fanns även en begränsad kunskap om tillgängliga erbjudanden hos själva leverantörerna av sociala tjänster. Denna upptäckt pekade på behovet av närmare samarbete mellan tjänsteleverantörerna och samordningen av deras arbete, vilket resulterade i utvecklingen av en eventkalender (digital och tryckt) som mikroprojekt. Kalendern kombinerar aktiviteter som erbjuds i kommunen som förstärker samarbetet och tillåter bättre samordning och planering bland tjänsteleverantörerna (t.ex. vad gäller justering av timing och tjänster), bland mycket annat. Ett exempel på ett misslyckat mikroprojekt visar den andra sidan av myntet; hur brist på samarbete och stöd från olika intressenter saktar ner och slutligen stoppar användardrivna initiativ. I en landsbygdskommun i regionen Wielkopolska i Polen satte en SEMPRES-partner upp ett LEN (local empowerment network) och bjöd in unga till en workshop om behovsinventering och serviceutveckling. En grupp ungdomar ville fylla övergivna väggar i kommunen med legobitar och därigenom visa att de bryr sig om sin miljö och är angelägna om att få göra sin röst hörd. Trots det, drog den lokala myndighet som till att börja med hade godkänt initiativet och till och med skrivit på ett samarbetsavtal, in sitt stöd. Flera leverantörer av sociala tjänster i LEN-gruppen följde deras exempel och lämnade ungdomarna ensamma kvar. När känslan av att vara tagna på allvar och lyssnade på avtog, krympte motivationen bland ungdomarna för att fullfölja projektet. Den här erfarenheten väckte frågan om myndigheter och ideella organisationer verkligen är mogna att dela makten med dem som använder deras tjänster. Långsiktigt kan "medborgarpengar" och andra verktyg för att stötta och finansiera gräsrotsinitiativ vara en lösning.

- Engagera serviceanvändare (eller tidigare sådana) som mentorer eller förebilder
- Se till att båda parter (mentor och adept) känner delaktighet i processen och att relationen baseras på tillit och engagemang
- Att hitta rätt mentor kanske inte är så enkelt! Titta efter egenskaper som tålamod, lyhördhet, optimism, emotionell intelligens och självmedvetenhet, tillsammans med färdigheter när det gäller att skapa relationer, kommunikation, coachning och undervisning (Boddy, 2012).

UTNYTTJA MEDIA OCH KOMMUNIKATION

Påverkan av media och kommunikation dagens samhälle kan inte underskattas. Media erbjuder ett kraftfullt verktyg som kan användas för att kommunicera med en stor publik, höja medvetenheten och engagera i förändring och att göra skillnad.

Att använda media kan vara användbart under olika steg i utvecklingsarbetet, med början i reklam för att locka serviceanvändare till lokala workshops. I landsbygdsområdena i SEMPRES Lokala Egenmaktsnätverk, visade det sig generellt att lokaltidningar och radio var mer användbara mediekanalet än massmedia och sociala medier.

Dessutom kan media vara ett användbart verktyg för att öka medvetenheten och skapa uppmärksamhet

kring de känsliga samhällsfrågorna, och även ändra uppfattning hos specifika grupper i den allmänna opinionen. Före detta brottslingar och invandrade klassas till exempel oftare som problemgrupper. Deras svårigheter kan bero på fördomar och social stigma. Det finns naturligtvis ingen "quick fix" men en del av lösningen är att utbilda myndigheter och allmänheten. Artiklar och intervjuer i media tillhör de verktyg som kan bidra till att tackla fördomar, misstro och diskriminering, och dessa har använts av SEMPRES-partners som arbetar med före detta brottslingar, invandrade och långtidsarbetslösa.

Medieuppmärksamhet har haft en positiv effekt på serviceanvändare. Till exempel ombads deltagarna i ett mikroprojekt, "Wirkstatt", i Plön i Tyskland, och medlemmarna i en ungdomsgrupp i Varde i Danmark att ge intervjuer i lokala tidningar och berätta om sin livssituation och om aktiviteterna i mikroprojektet. Att uppmärksammas och synas i media bidrog till att öka serviceanvändarnas självförtroende och självmedvetenhet, och var viktigt för att höja motivationen och engagemanget i aktiviteterna. Det skapade även medvetenhet om själva aktiviteterna genom att annonsera mikroprojektet.

Flera mikroprojekt använder media både som stödverktyg och som slutresultat. I Nordfriesland i Tyskland utvecklades en flerspråkig webbplats och tidning som ett resultat av ett mikroprojekt med flyktingar. Artiklarna är skrivna på både arabiska och tyska och tidningen finns tillgänglig i tryckt format och online. Att ha en onlineplattform och en tidning har en motiverande effekt på serviceanvändarna, i.o.m. att det ger dem en möjlighet att göra sina

Avstressningsbollar produceras av ett mikroprojekt i Estland. Foto: © Urmas Roos



röster hörda, medan de samtidigt får en möjlighet att få kontakt med andra samhällsmedborgare och bidra till mångkulturell förståelse.

I Karleby och Jakobstad i Finland involverades invandrarna i att skapa kortfilmer, i vilka de fick berätta historier om sina erfarenheter av att leva i ett landsbygdsområde i Finland. Kortfilmerna används nu av socialtjänstleverantörer som stödverktyg för att utbilda nya invandrare om det finska samhället.

Tips för att lyckas:

- För att nå ut till serviceanvändarna måste man ta reda på vilka medier de vanligtvis använder
- Tänk på att kombinera digitala och traditionella kommunikationskanaler (t.ex. arbeta med sociala medier och artiklar i lokaltidningar)
- Använd medie- och kommunikationskanaler som passar specifika grupper av serviceanvändare.

STUDIEBESÖK

Att lära sig genom upplevelser kan vara motiverande, inspirerande och lärorikt. Studiebesök kan vara användbara stödverktyg när man vidareutvecklar projekt eller initiativ. Under ett studiebesök kan du ställa praktiska frågor, lära dig om hur utmaningar övervinns och få nya färdigheter. Både socialtjänstleverantörer och serviceanvändare som har deltagit på studiebesök hos andra projektpartners fann upplevelsen inspirerande och upplysande. En SEMPRES-projektpartner märkte att studiebesök gav bra feedback kring organisationsfrågor, inspiration kring produkter och tjänsteutveckling, och värdefulla kontakter.

KONTROLLERA OCH UTVÄRDERA

Kontroll och utvärdering (eller uppföljning och bedömning) av aktiviteter och deras resultat, är nödvändigt. Utvärdering hjälper till att bedöma huruvida ursprungsmålen och syftena som definierades under planeringsstadierna i tjänsteutvecklingsprocessen uppnått. Det hjälper till att identifiera vad som kan förbättras och hur man undviker fallgroparna i framtiden, och kan användas för att fira framgång (berömma det som uppnått och det som serviceanvändarna och övrig personal bidragit till). Finansieringsorgan kräver ofta utvärderingar och de bidrar till att motivera intressenter att fortsätta stöd-

ja en aktivitet. Feedback och utvärdering kan ge serviceanvändare och tjänsteleverantörer möjligheten att utöva verkligt inflytande på produkten/tjänsten. Bättre utnyttjande av existerande kontroll- och utvärderingsmetoder kan vara ett bra sätt att beskriva/belysa påverkan på ett initiativ, vilket i sin tur gör det lättare att locka kunder och/eller finansiering. Det är ett sätt att identifiera färdighetsluckor, upptäcka kommunikationsutmaningar eller ge varandra feedback.

Ett exempel på en utvärdering som gjordes inom mikroprojekt i SEMPRES-projektet var utvärderingsstrategin som användes av mikroprojektet Gäst i skolan på högstadieskolan i Korsholm, Finland. Utvärderingen genomfördes som tre separata fokusgruppsintervjuer med tre grupper bestående av intressenter, inklusive serviceanvändare, tjänsteleverantörer och ledning. Resultatet av utvärderingen innefattade förslag på utveckling ur de olika intressenternas perspektiv. Utfallet var mycket positivt, och utvärderingsresultaten motiverade en tredje part att engageras i främjandet av aktiviteterna som utvecklats inom SEMPRES-projektet på en riksomfattande nivå.

Vissa av egenmaktens verktygen som presenterades i kapitel 4 kan även användas för utvärderingssyften. Business Model Canvas eller Theory of Change-mallarna kan till exempel användas av gruppen för att följa sin egen utveckling, identifiera lösa trådar och fira milstolpar som uppnått.

Tips för att lyckas:

- Involvera serviceanvändarna i utformningen av utvärderingen och valet av verktyg
- Vid arbete med frågeformulär, använd ett språk som är lätt att förstå
- Var medveten om tidsresurser (serviceanvändare kan vara volontärer – ensamstående mödrar i AIIDi Group/Dithmarschen är heltidsanställda)
- Vad tydlig med syftet med utvärderingen.
- Var transparent kring utvärderingsresultaten. (Vem äger dem? På vilket sätt påverkar de?)



SEMPRE-partnerskapet vid ett projektmöte i Esbjerg, Danmark

06

Avslutande kommentarer

SEMPRE-projektet tillhandahöll verktyg och metoder för att arbeta med egenmakt och serviceanvändarinvolvering i tjänsteutformning i landsbygdsområden i Baltikum. Vad vi lärt oss under den här tre år långa resan är att egenmakt och användarinvolvering hör till långsiktiga förändringsprocesser och inte "ad hoc" eller "one-off"-processer. Den här omvandlingen avser inte bara en förändring i individuellt beteende, arbetsmetoder, ledning och organisation, utan påverkar även samhällsstruktur (det sociala samhällskapitalet till exempel). Det är en lång resa och den vägen kan ibland vara ojämndär för är det viktigt att ta en paus och påminna sig själv om varför man gör det här (ha tydliga mål och syften) och varför det är så viktigt.

Oavsett vilka verktyg som valts, är kontinuitet och engagemang i processen avgörande. Det finns inga rätt eller fel i den här processen, och du kan utforska olika metoder, tillämpningar och verktyg, så länge du håller dig till nyckelprinciperna för serviceanvändarinvolvering, vilka är: stöd och tillgång.

Att främja serviceanvändarinvolvering kan innebära många saker. Stöd kan sträcka sig från att anta en mötesstruktur till att göra den bättre lämpad för serviceanvändarna (utan fackspråk och lätt att förstå) till att förbättra förtroende och färdigheter, liksom att erbjuda praktisk hjälp (till exempel för personer som behöver fysisk assistans).

Ett annat essentiellt element för serviceanvändarinvolvering är tillgång. Tillgång innebär att servicean-

vändarnas åsikter ska värdesättas, och deras röster låtas lyssnas på. De ska garanteras tillgång till organisations- och beslutsfattande strukturer och ha ett verkligt inflytande i dessa (Beresford, 2013). Det innebär att det är avgörande att inflytande och användarinvolvering tas på allvar. Om användarinvolveringen bara finns på pappret kan det resultera i frustration och missnöje (Beresford, 2013; Blow, 2008) – motsatsen till den egentliga avsikten: att vara befriande, deltagande och uppskattande.

En sista kommentar: om du vill lära dig mer om de många exemplen på mikroprojekt som nämns i den här handboken, hittar du en sammanställning av alla mikroprojekt på projektets webbplats. Och om du eller din organisation vill gräva djupare i koncepten kring egenmakt och börja använda dem praktiskt, rekommenderar vi att du tittar på Roadmap for Organisations och SEMPRE Guidebook for Empowerment Training. Båda dessa publikationer hittar du på:

www.sempre-project.eu

Tillsammans kan vi nå våra mål genom egenmakt!

SEMPRE-partnerskapet önskar dig en givande resa mot egenmakt!

Referenser

Bibliografi

Afridi A (2011) Social Networks: Their Role in Addressing Poverty. York, UK: Joseph Rowntree Foundation. Tillgänglig på: <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/poverty-social-networks-full.pdf> (tillgängliggjord den 17 oktober 2018).

Beresford P (2013) Beyond the usual suspects. Research Report. London. Tillgänglig på: <https://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/beresford.pdf> (tillgängliggjord den 25 oktober 2018).

Beresford P (2016) All Our Welfare: Towards Participatory Social Policy. Policy press.

Beresford P (2017) Participatory Approach to Services. I: Eide, A. H.; Josephsson, S. & Vik, K. (2017): Participation in Health and Welfare Services. 1st ed. London & New York: Routledge. Tillgänglig på: <https://www.routledge.com/Participation-in-Health-and-Welfare-Services-Professional-Concepts-and/Eide-Josephsson-Vik/p/book/9781138644854> (tillgängliggjord den 27 oktober 2018).

Beresford P and Carr S (2012) Social Care, Service Users and User Involvement. London: Jessica Kingsley Publishers.

Beresford P and Carr S (2018) Social Policy First Hand: An International Introduction to Participatory Social Welfare. Policy press. Tillgänglig på: <https://www.waterstones.com/book/social-policy-first-hand/peter-beresford/sarah-carr/9781447332367> (tillgängliggjord den 7 november 2018).

Blow B (2008) Empowering to disempower: a dilemma when working with adults with learning difficulties. Anthropology Matters 10(1). Tillgänglig på: https://www.anthropologymatters.com/index.php/anth_matters/article/view/43 (tillgängliggjord den 18 oktober 2018).

Boddy J (2012) Mentoring in social work: Key findings from a women's community-based mentoring program. Journal of Social Work Practice 26(3). Tillgänglig på: https://www.researchgate.net/publication/263185931_Mentoring_in_social_work_Key_findings_from_a_women's_community-based_mentoring_program (tillgängliggjord den 9 oktober 2018).

Copus A, Perjo L, Berlina A, et al. (2017) Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland.

Denzin N and Lincoln Y (2013) The Landscape of Qualitative

Research. 4th ed. Los Angeles: SAGE Inc.

DesignCouncil (2018) The Design Process: What is the Double Diamond? Tillgänglig på: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> (tillgängliggjord den 16 maj 2018).

Elstad T and Johanssen G (2017) Mental Heath, Participation and Social Identity. I: Eide, A. H.; Josephsson, S. & Vik, K. (2017): Participation in Health and Welfare Services. 1st Edition (Hardback)-Routledge. Tillgänglig på: <https://www.routledge.com/Participation-in-Health-and-Welfare-Services-Professional-Concepts-and/Eide-Josephsson-Vik/p/book/9781138644854> (tillgängliggjord den 27 oktober 2018).

Foucault M (1986) The Care of the Self. London: Pinguin Books.

Freire, P. (2000) Pedagogy of the Oppressed: 30th Anniversary Edition. Anniversary. Översatt av M. B. Ramos. New York: BLOOMSBURY ACADEMIC US.

Gaižauskaitė I (2012) The Use of the Focus Group Method in Social Work Research. Social Work 11(1): 19–30.

Greenbaum T (1998) The Handbook for Focus Group Research. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781412986151.

Herriger N (2014) Empowerment in Der Sozialen Arbeit: Eine Einführung. 5th ed. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
Laloux F (2015) Reinventing Organizations: Ein Leitfaden Zur Gestaltung Sinnstiftender Formen Der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen.

Lindberg M (2018) Promoting and sustaining rural social innovation. European Public & Social Innovation Review 2(2): 30–41.

Lundemark Andersen M, Nørlund Brok P and Mathiasen H (2000) Empowerment på dansk. Frederikshavn. Dafolo. Tillgänglig på: https://www.saxo.com/dk/empowerment-paa-dansk_maja-lundemark-andersen-pernille-noerlund-brok-henrik-mathiasen_epub_9788771600353 (tillgängliggjord den 27 oktober 2018).

Mezirow J (1990) Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning. Jossey-Bass Publishers.

Nesta (2013) Theory of change. Tillgänglig på: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/> (tillgängliggjord den 16 oktober 2018).

Norvoll R (2013) Samfunn og psykisk helse. Oslo.: Gyldendal Akademisk. Tillgänglig på: <https://www.gyldendal.no/Faglitteratur/Samfunnsfag/Sosiologi/Samfunn-og-psykisk-helse> (tillgängliggjord den 27 oktober 2018).

Orgler M (2018) What are the cons of a business model canvas? Tillgänglig på: <https://www.quora.com/What-are-the-cons-of-a-business-model-canvas> (tillgängliggjord den 16 oktober 2018).

Otto H-U, Scherr A and Ziegler H (2010) Wieviel und welche Normativität benötigt die Soziale Arbeit? Neue Praxis, Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik (2010/2): 137–163.

Pohlmann M (2016) Soziologie Der Organisation: Eine Einführung. Stuttgart: UTB.

Rabiee F (2004) Focus-group interview and data analysis. The Proceedings of the Nutrition Society 63(4): 655–660.

Reason P and McArdel KL (2008) Action Research and

Organisation Development. I: Handbook of Organisation Development. London: Sage Publications.

Ross-Sheriff F and Orme J (2017) Mentoring and Coaching. Encyclopedia of Social Work. DOI: 10.1093/acrefore/9780199975839.013.1146.

Strategyzer (n.d.) The Business Model Canvas Instruction Manual. Tillgänglig på: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas-instruction-manual.pdf>.

Theunissen G (2009) Empowerment Und Inklusive Behinderter Menschen Eine Einführung in Heilpädagogik Und Soziale Arbeit. 2nd ed. Freiburg: Lambertus-Verlag.

Vidal RVV (2006) The Future Workshop: Democratic problem solving. Economic Analysis Working Papers (2002–2010). Atlantic Review of Economics (2011–2016) 5: 1–25.

Zimmerman M (2000) Empowerment Theory. Psychological, Organizational and Community Levels of Analyses. I: (2000): Rappaport, J. & Seidman, J. (edt.) (2000): Handbook of Community Psychology. Tillgänglig på: <https://www.springer.com/us/book/9780306461606> (tillgängliggjord den 27 oktober 2018).

Slutnoter

1 <http://www.sempre-project.eu>

2 <https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/kehittamispalvelut/futuresfocus/Documents/futures-workshops.pdf>

3 Appreciative inquiry (AI) är en del av ett förhållningssätt med handlingsresearch. Den har rötter i idén om positivism i motsats till mer traditionella researchmetoder som fokuserar på brister och problemlösning. AI börjar genom identifiering av något positivt i situationen, något som ger människor energi och som de bryr sig mest om, för att kunna producera och skärpa en vision och inspirera till förändringshandlingar.

4 <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/?cn-reloaded=1>

5 <https://strategyzer.com/>

6 <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/wp-content/uploads/SBMC-v2.png>

7 <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

FLER SEMPRES-PUBLIKATIONER:

Roadmap for Organisations är avsedd att användas av organisationsledare inom den sociala sektorn. Den ger inspiration och vägledning för att implementera användarinvolvering som organisationspraxis.

www.sempre-project.eu/roadmap

SEMPRE Guidebook for Empowerment

Training beskriver utbildningsmodulerna som gemensamt utvecklades och testades i flera SEMPRES-partners regioner. Den kan användas för intern träning och utbildnings för framtida socialarbetare inom egenmakt och användarinvolvering.

www.sempre-project.eu/training

Sammanställningen av mikroprojekt som initierades i Local Empowerment Networks i SEMPRES-projekt visar de olika användardrivna initiativen och värdet av samskapande av tjänsteutformning.

www.sempre-project.eu/micro-projects

SEMPRE policyrekommendationer

adresserar policyskapare inom social verksamhet, regional utveckling och innovation. De belyser betydelsen av att främja social innovation och att lyssna på marginaliserade grupper, särskilt i landsbygdsområden.

www.sempre-project.eu/recommendations

SEMPRE-PARTNERSKAPET



● EU-medlemsstater
● icke-EU-medlemsstater

- 1 Diaconie of Schleswig-Holstein (DE)
- 2 Evangelical Lutheran Church i norra Tyskland (DE)
- 3 Academy of Economics Schleswig-Holstein (DE)
- 4 Nova University of Applied Sciences (FI)
- 5 Kokkola University Consortium Chydenius (FI)
- 7 Diaconal Centre Liepaja (LV)
- 8 University of Latvia (LV)
- 9 Lutheran Diaconia (LT)

- 10 Estonian Evangelical Lutheran Church (EE)
- 11 Foundation for Social Action (EE)
- 12 The Foundation for Lifelong Learning PERITIA (PL)
- 13 Companion Norrbotten (SE)
- 14 Sunderby folkhögskola (SE)
- 15 University College södra Danmark (DK)
- 16 Nordregio (SE)
- 17 Vidzeme University of Applied Sciences (LV)



Hur kan vi bygga egenmaktsträmjande miljöer som värderar erfarenhetsbaserad kunskap hos serviceanvändarna, och främja samskapandet av innovativa och hållbara tjänster? Den här handboken bygger på tre års samarbete i det transnationella projektet SEMPRE och erbjuder praktiska råd och inspiration för alla som arbetar med och inom sociala tjänster.

